

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Экономики, управления и природопользования
институт
Международных экономических отношений
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Григорьев А.В.
«___» _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование антикризисных стратегий предприятий по производству
потребительских товаров (на примере «Colgate-Palmolive»)
тема

38.04.02 Менеджмент
код и наименование направления

38.04.02.15 Международный менеджмент
код и наименование направления магистерской программы

Научный
руководитель

подпись

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

Д.Н. Суслов
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись

М.В. Якунин
инициалы, фамилия

Рецензент

подпись

территориальный мене-
джер по развитию дис-
трибьюции
должность, ученая степень

Е.С. Журавлев
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Введение.....	3
1 Теоретико-методологические аспекты антикризисной стратегии предприятий FMCG-сектора.....	6
1.1 Основные теоретические подходы и особенности формирования стратегий международных компаний.....	6
1.2 Современные подходы к стратегическому управлению компаниями в условиях кризиса.....	12
1.3 Особенности функционирования компаний FMCG-сектора..	17
2 Анализ стратегических альтернатив для компаний по производству товаров повседневного спроса в условиях экономического кризиса...	19
2.1 Комплексная оценка современного состояния и потенциала российского рынка.....	19
2.2 Сводная характеристика и портфельный анализ компании ОАО «Колгейт-Палмолив».....	35
2.3 Разработка и анализ вариантов антикризисных стратегий для компании	46
3 Основные направления совершенствования антикризисной стратегии компании ОАО «Колгейт-Палмолив» в современных условиях.....	51
3.1 Пересмотр модели взаимоотношений между компанией-производителем, дистрибьюторами и ритейлерами.....	51
3.2 Увеличение доли рынка корма для домашних животных торговой марки Hill's.....	61
3.3 Развитие производственных мощностей на территории России.....	65
Заключение.....	68
Список литературы.....	72
Приложение А Портфельный анализ General Electric-McKinsey для ОАО «Колгейт-Палмолив».....	73
Приложение Б SWOT-анализ ОАО «Колгейт-Палмолив».....	75
Приложение В Бланк полевого аудита.....	76
Приложение Г Плановые показатели продаж Hill's.....	77
Приложение Д Диаграмма Ганта ВЕТФОРУМ-2016.....	78
Приложение Е Диаграмма Ганта локализации производства мыла.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современная экономика характеризуется высокой степенью глобализации, которая меняет конкурентную среду бизнеса: растет оборот товаров и услуг между странами, международные корпорации расширяют свое присутствие на различных рынках, в т.ч. и в России. Современные глобальные корпорации функционируют в условиях жесткой конкуренции и волатильности рынков. Самыми главными факторами корпоративного успеха стали способность использовать различные источники конкурентного преимущества, постоянное развитие своего организационного потенциала, а также своевременная реакция на вызовы окружающей среды. Баланс между выгодами от международной интеграции и адаптацией к условиям национальных рынков стал настоящим камнем преткновения для эффективного стратегического управления и долгосрочного успеха компаний.

Сейчас российская экономика переживает кризис, который продлится, по самым оптимистичным оценкам экспертов, до 2017 года включительно. Многие отечественные компании и иностранные фирмы, осуществляющие коммерческую деятельность на территории России, ощутили негативные последствия кризиса на результаты своей деятельности. В сложившейся экономической ситуации разработка и дальнейшая реализация антикризисной стратегии компаний является важнейшим условием сохранения их конкурентоспособности, устойчивости и повышения эффективности их деятельности.

Степень научной разработанности темы. Вопросы теории и практики разработки и принятия решений, направленных на формирование стратегии компании, достаточно освещены в научной литературе. Важнейший вклад в развитие теории и практики стратегического управления внесли такие зарубежные ученые, как: Р.Грант, Г.Минцберг, И. Ансофф, Д. Нортон, М. Портер, П. Друкер, Дж. Кейнс, М.Коленсо, Д.Коллис, С.Монтгомери, Д. Аакер, и др.

Теоретико-методологические подходы к разработке и практике реализации стратегии разработаны отечественными учеными, такими как: Л.И. Абалкин, Э.М. Коротков, Р.С. Гринберг, В.В. Ивантер, А.И. Анчишкин, А.П.Градов, И.Н. Герчикова, Т.А.Богданова и др. Однако некоторые проблемы совершенствования стратегий развития FMCG-компаний, методология их разработки и реализации в российских условиях освещены недостаточно полно и не всегда учитывают специфику российского рынка.

Объект исследования – Иностранная компания по производству средств по уходу за собой ОАО «Колгейт-Палмолив».

Предмет исследования - Совершенствование антикризисной стратегии.

Гипотезой диссертации является предположение об определяющей роли антикризисной стратегии развития, направленной на повышение эффективности деятельности компании и удержании конкурентоспособности ее продукции в условиях экономического кризиса на национальном рынке. Стратегия антикризисного управления охватывает все изменения в области производственных процессов, структуры и культуры предприятия. Чтобы компания смогла успешно противостоять вызовам внешней среды, предполагается, что она должна постоянно отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях.

Целью исследования является обобщение и теоретическое обоснование имеющихся альтернативных подходов, касающихся содержания и роли антикризисной стратегии на примере компании ОАО «Колгейт-Палмолив», а также разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического развития ОАО «Колгейт-Палмолив» в соответствии с внешними условиями и потенциалом компании.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решаются следующие **задачи**:

- уточнить понятие «транснациональная компания»;
- исследовать методологические основы формирования стратегии международной компании;
- рассмотреть структуру антикризисного управления организацией;
- провести комплексный анализ макросреды и отраслевой структуры, выявить факторы, оказывающие максимальное воздействие на ОАО «Колгейт-Палмолив»;
- проанализировать внутреннюю среду ОАО «Колгейт-Палмолив», оценить ее конкурентное преимущество и положение на рынке;
- определить стратегические приоритеты развития компании в условиях экономического кризиса;
- разработать рекомендации по реализации антикризисной стратегии и повышению результативности компании ОАО «Колгейт-Палмолив».

Теоретической основой исследования явились закономерности и принципы экономической науки, ее категориальный аппарат. Оно базируется на положениях теории управления социально-экономическими процессами и предприятиями. В основу работы положены концептуальные подходы, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых в области разработки и реализации стратегии развития международных компаний.

Методологической базой исследования являются общие методы научного познания: наблюдения, сравнения, системного и логико-смыслового ана-

лиза, экспертных оценок, а также методы группировки, выборки, обобщения данных, графические, расчетные и аналитические методы исследования и другие.

Эмпирическую базу исследования составили аналитические материалы консалтинговых и аудиторских компаний, материалы зарубежных компаний, в т.ч. годовые финансовые отчеты о результатах их деятельности, официальные статистические данные Министерства экономического развития, материалы научно-практических конференций, статьи в научных сборниках и периодической печати, научные разработки академических институтов, информационные и аналитические ресурсы сети Интернет, отражающие те или иные аспекты стратегии развития отрасли бытовой химии, средств по уходу за собою и кормов для домашних животных.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что имеющиеся теоретические разработки в рассматриваемой области дополнены анализом состояния и разработкой рекомендаций по совершенствованию антикризисной стратегии с учетом конъюнктуры отечественного и мирового рынков продукции бытовой химии, средств по уходу за собою и кормов для домашних животных. В том числе:

- рассмотрены современные теоретико-методологические аспекты, характеризующие подходы к определению понятий «транснациональная компания» и «антикризисная стратегия» в отечественной и зарубежной теории и практике;
- дана комплексная стратегическая оценка финансово-экономического состояния российской экономики, отрасли бытовой химии, средств по уходу за собою и кормов для домашних и проведен анализ стратегических альтернатив развития ОАО «Колгейт-Палмолив» в условиях кризиса;
- определены приоритетные направления стратегического развития в системе антикризисного управления компанией ОАО «Колгейт-Палмолив»;
- предложены рекомендации по реализации антикризисной стратегии развития ОАО «Колгейт-Палмолив»;
- предложена методика оценки эффективности антикризисной стратегии развития ОАО «Колгейт-Палмолив» на российском рынке, основанная на сравнительном анализе стратегических альтернатив.

1 Теоретико-методологические аспекты антикризисной стратегии предприятий FMCG-сектора

1.1 Основные теоретические подходы и предпосылки формирования стратегий международных корпораций

Интернационализация одна из важных и вездесущих сил, которые меняют конкурентную среду бизнеса. Она открыла национальные рынки для новых игроков и создала новые возможности для ведения бизнеса маленькими и крупными фирм. Интернационализация реализуется с помощью двух инструментов: торговли и прямых инвестиций. Рост мировой торговли выше роста мировой продукции, тем самым увеличивается соотношение экспорта к продажам и проникновение импорта во все страны и отрасли. В Северной Америке доля импорта в продажах произведенных товаров возросла с 5% в 1960 до 29% в 2003 году. Оборот коммерческих услуг (логистика, связь, финансовые услуги и т. п.) растет еще быстрее, чем торговля товарами. Вторым проявлением интернационализации стали прямые инвестиции иностранных корпораций.

Драйвера торговли и прямых инвестиций ориентированы, во-первых, на использование рыночных возможностей в других странах и, во-вторых, на стремление использовать производственные возможности через эффективное размещение производственной деятельности. В итоге, «глобализация бизнеса» образовала сети международных перемещений, включающих в себя: торговлю товарами, потоки услуг и технологий, людей, платежей (процентов, прибылей и т.д.) и капитала.

Все это оказало огромное влияние на конкуренцию и отраслевую структуру. В 1960-х годах на внутренних рынках доминировали локальные компании. Интернационализация все поменяла. Например, в инвестиционном банковском деле. Лондон по-прежнему является самым крупным в мире финансовым центром, однако его ведущие инвестиционные банки превратились в международных гигантов и теперь базируются в Нью-Йорке, Франкфурт-на-Майне и Цюрихе [1].

Самым главным фактором корпоративного успеха является способность использовать международные возможности для получения конкурентного преимущества. К примеру, лидерство Citigroup в сфере финансовых услуг, Honda — в отрасли по производству мотоциклов. Но риски огромные: слишком амбициозная интернационализация привела к упадку таких компаний, как Daewoo — в автомобилестроении и Marks&Spencer — в розничной торговле.

Соблюдение требуемого баланса между выгодами от интернационализации и адаптацией к условиям национального рынка является основной пробле-

мой не только для стратегии, но и для организационных структур многонациональных компаний (далее – МНК). В кратко- и среднесрочной перспективе изменить стратегию и структуру трудно. Из-за своего размера и международного распространения МНК, с высокой долей вероятности, будут рассматривать внесение фундаментальных изменений в свою структуру сложным делом: когда подходит к концу международное разделение операций, функций и административного принятия решений, реорганизация оказывается дорогостоящей и трудозатратной. К.Бартлетт и С.Гошал отмечали, что «административное наследие» МНК — структура ее активов и мощностей, распределение управленческих обязанностей и имеющаяся система отношений — определяет и ограничивает возможности для создания новых стратегических возможностей [2]. Из этого следует вывод, что первоначальный выбор стратегии и структуры оказывает долгоиграющее воздействие на развитие организации.

Поэтому первым шагом в анализе стратегических задач МНК является рассмотрение обстоятельств и стратегических выборов, которые компания сделала на первом этапе своего международного развития. Различают три фазы развития МНК, каждая из которых связана с разным балансом между глобализацией и национальным дифференцированием, между централизацией и децентрализацией (Рисунок 1).

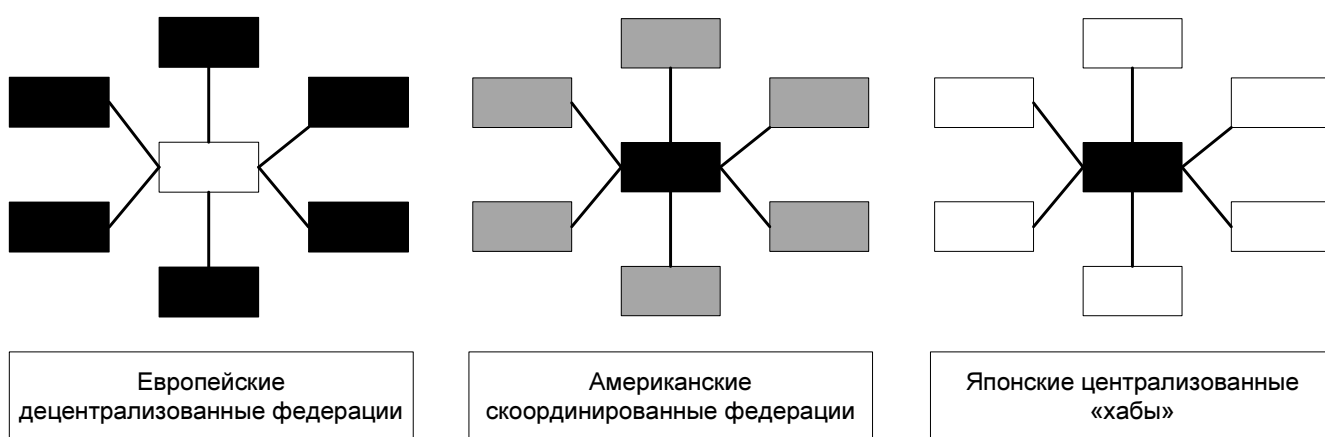


Рисунок 1 – Отношения между родительской многонациональной компанией и ее филиалами

Примечание: Чем плотнее штриховка, тем выше концентрация принятия решений

В течение первых десятилетий XX столетия европейские корпорации — Unilever, Royal Dutch/Shell и Philips — были первопроходцами многонациональной экспансии. Эти компании называют многонациональными федерациями: все национальные филиалы имели операционную автономию, а контроль со стороны родительской компании заключался только в назначении старших менеджеров филиалов, авторизации основных капиталовложений и получении

прибыли от филиалов. Национальные филиалы, как правило, сами разрабатывали товары, осуществляли производство и маркетинг. «Невмешательство» головного офиса корпорации в дела зарубежных филиалов объяснялось тем, что международное сообщение и коммуникации были небыстрыми, дорогими и ненадежными, а национальные рынки — высокодифференцированными.

Однако после Второй мировой войны США превратились во всемирно доминирующую промышленную державу, и ее многонациональные корпорации, такие как: GM, Ford, IBM, Coca-Cola, Caterpillar, Procter & Gamble – получили превосходство в своих отраслях. Хотя филиалы этих американских МНК обычно работали почти независимо в вопросах разработки товаров, в производстве и маркетинге, родительские компании занимали главенствующее положение в этих группах. В итоге, американская база выступала как источник капитала, новых товаров и технологических процессов, а также управленческих ресурсов. Основное конкурентное преимущество зарубежных национальных филиалов состояло в том, что они имели доступ к ресурсам и способностям своих родительских компаний.

В 1970-х гг. ведущим глобальным игроком во всех отраслях производства стали японские компании. Отличительной особенностью японских МНК было использование глобальных стратегий централизованной отечественной базы. Компании Honda, Toyota и другие сосредоточили НИОКР и производство в Японии, а зарубежные филиалы предназначались для продаж, дистрибуции и обслуживания покупателей. Предлагая на глобальном уровне стандартизированные товары, изготовленные на крупных заводах, японские компании сумели использовать эффекты на масштабе и опыте. Со временем японские многонациональные компании стали распределять свое производство и НИОКР. Тем не менее, многие из них сохранили сильную глобальную интеграцию.

Хотя в XX веке глобальное превосходство в производственных отраслях перешло от европейских и американских компаний к японским, стоит отметить одно-единственное сочетание стратегии и структуры, которое бы гарантировало универсальный успех МНК. Сильной стороной европейских международных корпораций была адаптация к условиям и требованиям национальных рынков. Сила американских МНК заключалась в возможности передавать новые и проверенные технологии от внутренних рынков национальным филиалам. Японские глобальные корпорации имели преимущество по издержкам.

Относительные достоинства каждой конфигурации зависят от рынка, поэтому в каждой отрасли будут свои собственные ключевые факторы успеха. Например, в электронике и машиностроении важность эффекта масштаба и отсутствие национальных различий в требованиях потребителей подчеркивают выгоды глобальных стратегий и структур. Там, где эффект масштаба скромнее

по отношению к размеру национальных рынков, и где важны национальные различия рынков — в индустрии пищевых продуктов, индустрии одежды — главным приоритетом становится чуткость к национальным потребительским предпочтениям. В пример можно привести сферу марочных потребительских товаров, имеющих фирменную упаковку (FMCG). Главные конкуренты Colgate-Palmolive Co. — корпорация Unilever, чувствительная к местным рынкам, и Procter&Gamble, имеющая крепкую базу в Америке и Европе, — являются настоящими лидерами на рынке. Тем временем стремления компании Као, крупного японского поставщика мыла и средств личной гигиены, проникнуть на международные рынки в основном заканчивались неудачей.

Усиление международной конкуренции требует от компаний, чтобы они использовали различные источники конкурентных преимуществ и развивали свои организационные способности и вширь, и вглубь. МНК следует прибегнуть к использованию достоинств глобальной интеграции совместно с преимуществами национального дифференцирования. Увеличение затрат на НИОКР сделала международные стратегии основой жизнеспособности на многих производственных рынках и рынках услуг. В то же самое время эластичность отличий локальных рынков и необходимость быстро реагировать на местные условия потребовали большей децентрализации. Ускорение технологических изменений еще больше усугубило это противоречие: вопреки выгоде по затратам и достижению «критической массы» от централизованного подхода и внедрения новых товаров внутри МНК инновации происходят в самых разных местах, что требует воспитания креативности и инициативности в рамках всей организации. Необходимо добиться компромисса между децентрализацией, способствующей созданию инноваций, и глобальной централизацией, призванной эффективно эксплуатировать эти инновации, — речь идет о старой дилемме выбора между исследованиями и эксплуатацией. Так, компания Philips со своей децентрализованной и восприимчивой к национальным различиям структурой организации добилась чрезвычайных успехов в стимулировании инноваций по всей компании. В индустрии производства телевизоров канадский филиал Philips разработал свой первый цветной телевизор, австралийский филиал — первый телевизор со стереозвуком, а британский — телевизоры с телетекстом. Однако недостаточная степень глобальной интеграции помешала компании успешно эксплуатировать свои инновации в глобальном масштабе. В 1980-х и 1990-х гг. Philips оказалась в числе аутсайдеров в битве за стандарты: система видеомagnetофона V2000 компании потерпела поражение от системы VHS компании Matsushita, а пленка для цифровой звукозаписи проиграла бой другим форматам цифровой записи.

Развитие чувствительности к особенностям национальных рынков и способности к глобальной координации требует принципиально других процессов управления. Это — транснациональная организация. Отличительная черта транснациональной компании — это то, что она является интегрированной сетью распределенных и взаимозависимых ресурсов и мощностей (Рисунок 2).

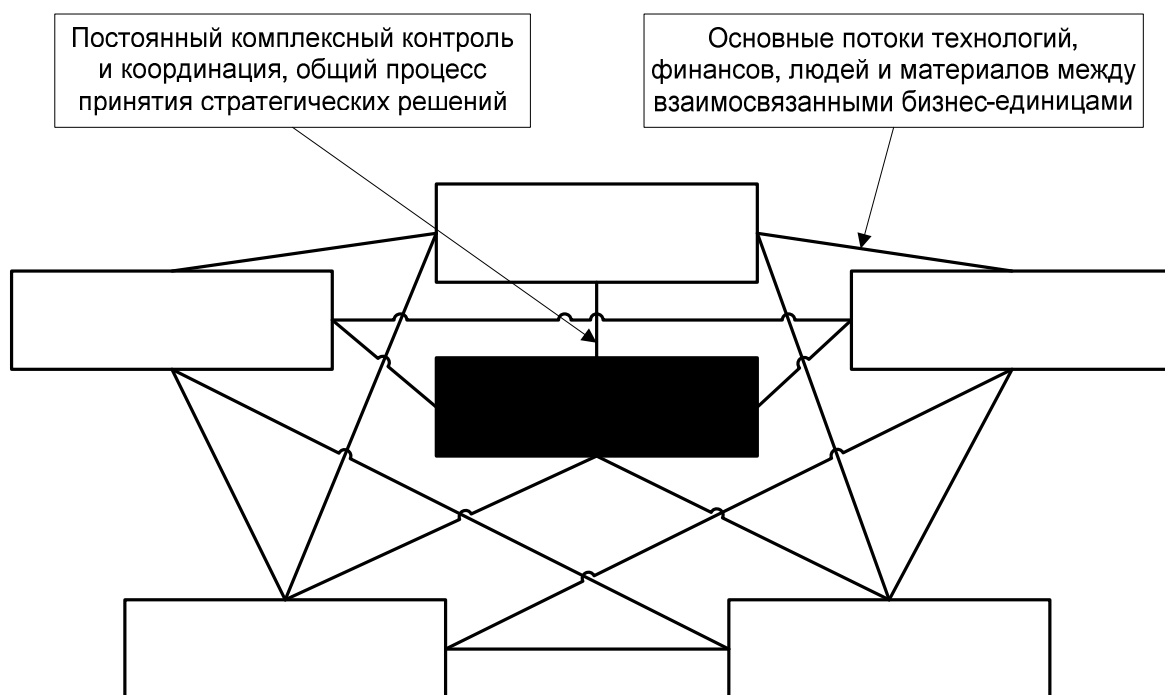


Рисунок 2 – Транснациональная компания

У транснациональных корпораций имеются следующие особенности:

- отдельно взятая национальная бизнес-единица может являться источником идей и способностей, которые могут быть использованы на благо всей компании;
- национальная бизнес-единица достигает эффекта масштаба, когда корпорация считает ее мировым источником конкретного товара или вида деятельности;
- центральный офис берет на себя сложную роль в управлении – координировать отношения между всеми бизнес-единицами, но делать это максимально гибко. Самое главное при этом — меньше делать акцент на прямом контроле и больше — на создании таких организационных условий, которые будут способствовать координации и разрешению противоречий. Создание правильных организационных условий включает в себя: постановку ясных корпоративных целей, ориентация менеджеров на долгосрочные отношения и создание в компании норм и ценностей взаимопомощи и поддержки.

Баланс между международной интеграцией и национальным дифференцированием требует от компании, чтобы она приспособилась к разнообразным требованиям различных товаров, функций и стран. Корпорация Procter&Gamble допускает глобальную стандартизацию некоторой своей продукции (к примеру, дорогих парфюмерных товаров), и в то же время другие товары (например, стиральные порошки) подвергаются национальному дифференцированию. Во всех странах мира компания Procter&Gamble организует продуктовые подразделения для обслуживания большей части развитых стран, так как рынки последних очень похожи друг на друга, в то время как в странах с развивающимися экономиками (Китай, Россия и Индия) компания осуществляет операции с помощью национальных филиалов, чтобы приспособиться к особенностям рынков этих стран. Если говорить о функциях, то НИОКР глобально интегрированы, в то время как продажи осуществляются с помощью национальных дифференцированных единиц, что позволяет адаптироваться к особенностям национальных рынков.

Транснациональная форма демонстрирует не столько особое строение организации, сколько ее направление развития. Она представляет собой результат сочетания различных стратегических форм МНК [3]. Например, такая традиционная «децентрализованная федерация», как Royal Dutch Shell, подверглась реорганизации, чтобы повысить интеграцию широко раскинувшихся национальных филиалов, в то время как японская глобальная корпорация Toyota сократила спектр функций своих японских штаб-квартир и увеличила автономность своих филиалов в других странах. В то же время такая американская многонациональная корпорация, как Ford, пошла по двум направлениям: она уменьшила значение своей американской базы и одновременно увеличила степень интеграции своих национальных филиалов в разных странах.

Главной задачей топ-менеджеров многонациональных компаний является создание глобальных стратегий, структур и систем, способных обеспечить гибкость, адаптивность и инициативу на местах, в то же время поддерживать тесные взаимосвязи, помогающие распространению инноваций и лучшего практического опыта, полученных в разных местах. Если заграничные филиалы обладают автономией, позволяющей взять на себя инициативу в разработке новых товаров, инвестиционных предложений и своевременных бизнес стратегий, то они могут внести ощутимый вклад в создание конкурентного преимущества МНК. Отличительные особенности, которые развивают у себя местные филиалы, находятся под сильным влиянием национальных ресурсов и рынков тех стран, где расположены эти филиалы. Поэтому национальные филиалы международных компаний нуждаются в получении глобальных полномочий, которые

определяются их внутренними ресурсами и способностями, а также внешними условиями.

1.2 Современные подходы к стратегическому управлению компаниями в условиях кризиса

В середине XX века отсутствовали стратегические принципы управления компанией. Только на в 60–70-х гг. возникают новые методы управления и вместе с ними – понятие «стратегическое управление» (Рисунок 3). Это стало следствием, в первую очередь, изменениями внешней среды предприятий.



Рисунок 3 – Эволюция стратегического управления
Источник: «Антикризисное управление» под ред. Э.М.Короткова, 2003

Причины, по которым компания попадает в кризис, можно разделить на две группы [4]:

- внешние, которые не зависят от организации или на которые она может влиять незначительно (Таблица 1);
- внутренние, которые появились в результате деятельности самой компании.

Таблица 1 - Внешние факторы кризисных явлений

Факторы	Проявление кризисных факторов	Возможные последствия
Национальная экономика	Правительство стремиться снизить последствия ухудшения экономики посредством регулирования налогов, денежной массы, ставки банковского процента	Ужесточение налогообложения, удорожание кредитных продуктов
Политические факторы	Запретительный или ограничительный характер отношений государства к предпринимательской деятельности	Ухудшение инвестиционного климата, отток капитала из страны
Правовые факторы	Слабое антимонопольное регулирование; Ограниченное регулирование внешнеэкономической деятельности; Правовой нигилизм; Несовершенство законодательной базы	Повышение доходов у предприятий-монополистов за счет повышения цен; отсутствие необходимой законодательной базы; трудности при осуществлении экспорта и импорта
Социальные факторы	Обычаи, национальные ценности; Менталитет, низкий уровень культуры населения	Низкий уровень управленческих навыков; Коррупция; Расточительство; Высокий уровень преступности
Технологические факторы	Недостаточные расходы государства на науку и инновации; Низкий уровень цифрового образования населения	Технологический застой; Низкое качество товаров и услуг; Низкий уровень производительности
Взаимоотношения с контрагентами	Замедление роста выручки; Задержки в поставках сырья и материалов;	Рост дебиторской и кредиторской задолженности; Снижение объемов производства

Исследования подтверждают, что внутренние факторы усиливают действие внешних. Поиск внутренних причин экономического кризиса в компаниях можно построить, исходя из изменения объема продаж за последние годы.

Например, если проблем с продажей продукции не возникало, то причина не в самом товаре, а в его оборачиваемости. Если оборачиваемость низкая, то проблема, скорее всего, связана с большой длительностью производственного цикла. Требуется выявить слабое звено цикла. Им могут являться задержки с оплатой проданных товаров — тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора (например, поставка товара осуществляется без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с издержками производства — в таком случае необходимо выяснить динамику изменения затрат на производство продукции и причины их роста. Для российских компаний, как правило, большая доля издержек приходится на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причину экономического кризиса нужно искать в рентабельности товара. Если объем продаж снижается, то причина кроется в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализованной продукции, потребительские свойства товара, ценовая политика и система распределения и продвижения товара могут являться причинами кризиса организации.

Выход из кризиса связан с устранением его причин, а непосредственно процесс планирования этого выхода называется стратегией (антикризисное стратегическое управление) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

Стратегия антикризисного управления позволяет определить:

- как компания может противостоять вызовам внешней среды;
- посредством каких предварительных мер можно сохранить свою устойчивость и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все изменения в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятия. Компания должна постоянно отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

В компании кризис может протекать не столь очевидно. Положение организации на сегодня может казаться вполне удовлетворительным (ситуация успеха), но потенциал успеха снижается, имеют место сбои в развитии предприятия, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечается конфликт между желаемыми и вероятными результатами деятельности компании. В таком случае кризис может быть ликвидирован с помощью принятия новой ориентации — например, продуктовые и технологические инновации,

выход на новые рынки. Такие изменения рассчитаны на долгосрочную перспективу.

Компания имеет успех только в том случае, если находится в состоянии постоянного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления — это стратегия созидания, захвата и удержания определенной рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе [5].

Для создания конкурентноспособных товаров нужно аккумулировать все свои силы и ресурсы, сфокусировать их на разработке товара, имеющего требуемые характеристики, и на своевременном выводе этих товаров на рынок. В современном мире высоких технологий, чтобы удивить потребителя, предпочитающего товары высокого качества, производитель должен не скупиться на исследования и разработку новых товаров и услуг. Поэтому предприятие, которое стремится прочно удержаться на рынке, должно разрабатывать новые продукты и технологии и делать это быстрее конкурентов. Это является залогом успеха в мире жесткой конкуренции. Учитывая развитие цифровых технологий, сегодняшнее открытие уже завтра может стать достоянием конкурентов, которые будут продавать товар, подобный оригиналу, но по более низкой цене — а это означает потерю конкурентного преимущества, основанного только на нововведениях.

Для современного покупателя цена товара не менее важна, чем его качество. Компания, которая стремится иметь конкурентоспособную цену, должна жестко контролировать свои затраты. Сделать это возможно путем оптимизации внутренних процессов предприятия, находя возможность создать дополнительную стоимость с наименьшими затратами. Сегодня для многих компаний с увеличением наукоемкости труда в качестве главной составляющей средств производства выступают люди с требуемыми знаниями и умениями. Причем под наукоемкостью понимают потребность в мыслительной, созидательной деятельности человека при выполнении работ. Поэтому основные задачи менеджеров компании — привлекать и удерживать кадры. Компания должна являться центром притяжения для обладателей ценных знаний.

Таким образом, стратегия — это способ эффективной адаптации к изменениям внешней среды. Внешние условия окружающей среды меняются быстро, поэтому очень важно получать оперативную обратную связь от внешнего мира в виде показателей, которые характеризуют будущее — например, показателей роста рынка, роста удовлетворенности покупателей [6]. Ведь превентивные действия гораздо эффективнее, нежели воздействие по устранению последствий.

В антикризисной стратегии управления, в первую очередь, анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выявляются компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляется сбор и отслеживание информации по каждому из компонентов и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная оценка ситуации — это первый шаг в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

При проведении анализа внешней среды излишний или недостаточный объем данных может исказить истинное положение. В связи с этим для формирования понятной картины развития ситуации, нужно правильно сопоставить полученные результаты и свести в единое целое несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, который условно можно поделить на четыре области: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение (PEST-анализ);
- анализ отраслевой структуры по пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители (5 факторов конкуренции Портера);

После получения достаточно обширной информации о внешней среде, можно объединить ее посредством метода создания сценариев — реалистичного описания того, какие тенденции могут появиться в той или иной отрасли в будущем. Как правило, создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность выявить наиболее важные факторы внешней среды, которые нужно учитывать компании; некоторые из них будут находиться под прямым контролем предприятия. Но будут иметь место и факторы, неподдающиеся контролю со стороны предприятия, — в этом случае разработанная антикризисная стратегия должна помочь компании максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

При изучении внешней среды менеджеры концентрируют внимание на выяснении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда. Довольно распространенным при этом является метод SWOT-анализа.

Вместе с анализом внешней среды организации важно провести глубокое исследование его реального состояния. Имея результаты этого исследования и видение того, каким предприятие должно быть в будущем, менеджеры могут разработать антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Данные, полученные при исследовании кризисного состояния компании, можно сгруппировать [4]:

- а) Стратегические показатели деятельности предприятия:
 - 1) доля на рынке;
 - 2) товарооборот/объем продаж;
 - 3) прибыльность;
- б) Конкурентные переменные:
 - 1) качество/характеристики товара;
 - 2) имидж/репутация;
 - 3) оборачиваемость средств / производственные показатели;
 - 4) инновационность/технологические навыки;
 - 5) маркетинг;
 - 6) финансовое положение;
- в) Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

Следующий шаг антикризисного стратегического планирования — формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса, а затем выбор оптимальной стратегии.

На этом оканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а после осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

1.3 Особенности функционирования компаний FMCG-сектора

FMCG-компания – это фирма, специализирующаяся на производстве либо торговле товарами, которые относятся к категории FMCG, т.е. товарами повседневного спроса. Сегодня в этом направлении можно наблюдать жесткую конкуренцию, так как многие хотят получать прибыль за счет реализации самых ходовых и востребованных продуктов. Среди FMCG-компаний можно назвать самые известные: Mars, Nestlé, Unilever, Coca-Cola, PepsiCo, Procter&Gamble, Colgate-Palmolive, Henkel, L’Oreal, Danone, X5 Retail, Aushan, Metro Cash&Carry и др. При этом конечный потребитель иногда может считать некоторые торговые марки конкурентами, а на самом деле они выпускаются одной и той же FMCG-компанией. Например, и батончики Snickers, Twix, Bounty, и шоколад «Dove» выпускаются известной компанией Mars (также она выпускает корма для домашних животных Whiskas, Pedigree и др.).

Отрасль FMCG включает в себя очень широкий спектр различных товаров, употребляемых в повседневной жизни. Их можно встретить в любом мага-

зине. Чаще всего сюда относятся продукция пищевой, легкой промышленности, которая стоит относительно дешево, имеет широкий спрос, быстро реализуется [7]. Подобные товары не придают своему владельцу уникальности, не отличаются особенностями дизайна, имеют схожий фасон. FMCG-товары отличаются от товаров длительного пользования тем, что последние приобретаются не чаще одного раза в год, например, бытовая техника. И хотя стоимость FMCG-товаров невысокая, следовательно, относительная прибыль не велика, но большой товарооборот позволяет добиться значительного дохода.

Рынку реализации товаров FMCG свойственны такие характеристики, как высокая динамика развития, высокая конкуренция производителей, непрекращающиеся изменения и адаптация к предпочтениям потребителей (Таблица 2). И чтобы удержать свои позиции на рынке, компании вынуждены постоянно выпускать новые марки товаров, расширять и обновлять ассортимент продукции во всех регионах присутствия своего бизнеса.

Таблица 2 – Основные характеристики FMCG рынка

Особенность	Описание
Высокая оборачиваемость товара	Частота покупки FMCG продуктов очень высока. Потребитель практически регулярно совершает покупки таких товаров и имеет определенную устоявшуюся модель потребления
Относительно низкий уровень чистой прибыли	FMCG продукты имеют достаточно низкую маржинальность продаж. Существует два варианта: низкий объем продаж и высокая прибыль, высокий объем продаж и низкая прибыль
Высокий уровень спроса	FMCG продукты характеризуются достаточно высоким уровнем спроса со стороны потребителей, за счет которого легко достигается экономия на масштабе
Низкая вовлеченность потребителей	Покупка товаров FMCG-сектора, как правило, является обычной покупкой, часто становится привычной рутиной, что снижает интерес и внимание покупателей к процессу покупки, к сложным свойствам товара. Потребитель тратит минимум времени на процесс выбора такого товара
Простота заменяемости	На FMCG рынке очень быстро и достаточно легко появляются товары-заменители

2 Анализ стратегических альтернатив для компаний по производству товаров повседневного спроса в условиях экономического кризиса

2.1 Комплексная оценка современного состояния и потенциала российского рынка

Различные статистические данные говорят о том, что сейчас российская экономика переживает кризис. За период с января по апрель 2015 года ВВП снизился на 2,4% по сравнению с тем же периодом 2014 года, ускорив снижение до 4,2% в апреле (по сравнению с апрелем 2014 года), уровень инфляции вырос до 16,4%, а индекс доверия потребителей находился на очень низком уровне. Восемьдесят три процента потребителей и 74% представителей компаний считают, что Россия переживает кризис. У большинства кризис ассоциируется с ростом цен и нестабильностью курсов валют, поэтому признаком окончания кризиса для них станет повышение покупательной способности и стабилизация рубля относительно иностранных валют.

Компании и потребители в основном сходятся во мнении о том, что кризис продлится еще около двух лет – до 2017 включительно. Иного мнения придерживаются представители компаний, взаимодействующих с крупными корпоративными клиентами в таких отраслях, как строительство, металлургия или горнодобывающая промышленность. На них кризис сказался позднее, чем на прочих участниках рынка, но и восстановления в своих отраслях они ожидают в более поздние сроки – не раньше чем через три года (Таблица 3). Большинство разделяют мнение о том, что текущий кризис является более глубоким и затяжным, чем в 2009 году.

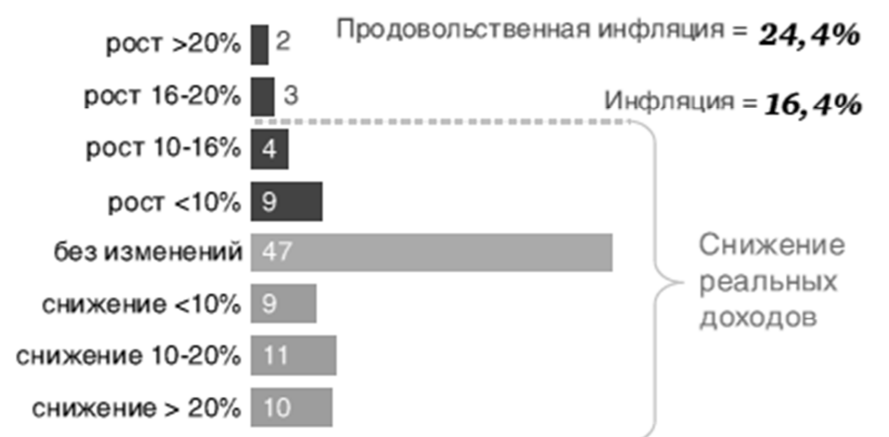
Таблица 3 – Прогнозы восстановления российской экономики

Фактические показатели		Прогнозные показатели*			
2014 г.	Январь – апрель 2015 г. (сравнение с аналогичным периодом предыдущего года)		2015 г.	2016 г.	2017 г.
0,6%	-2,4%	Всемирный банк	-2,7%	0,7%	2,5%
		МВФ	-3,4%	0,2%	
		J.P.Morgan	-4,0%		
		S&P	-2,7%	1,9%	
		Минэкономразвития РФ	-2,8%	2,3%	2,5%
		ВШЭ	-3,6%	0,7%	1,4%

* Последние прогнозы по состоянию на 01.06.2015

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Большинство населения ощущает на себе влияние кризиса и считает самой серьезной проблемой снижение покупательной способности. Отмечалось снижение номинального дохода (который включает в себя зарплату и другие источники дохода), точнее, если учитывать инфляцию, то снижение покупательной способности коснулось 91% населения. Динамика цен на продовольственные товары выглядит особенно удручающей: в апреле 2015 г. продовольственная инфляция составила 24,4% по сравнению с апрелем прошлого года (Рисунок 4).



* Сумма ответов на графике меньше 100%, поскольку остальные респонденты не смогли ответить на вопрос или не имеют источников доходов

Рисунок 4 – Изменение уровня доходов населения за 2015 год
Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Нагрузка, связанная с кризисом, распределяется неравномерно, хотя как москвичи, так и жители малых городов (с населением менее 100 000 человек) отмечают, что кризис затронул их в меньшей степени, чем население страны в среднем. Москва.

В результате кризиса уменьшается роль среднего класса как движущей силы экономического роста. Одним из основных критериев принадлежности к среднему классу является ежемесячный доход семьи. Поскольку реальные доходы подавляющего большинства населения снизились, очевидно, что за 2015 год значительная его доля покинула ряды среднего класса (Рисунок 5).

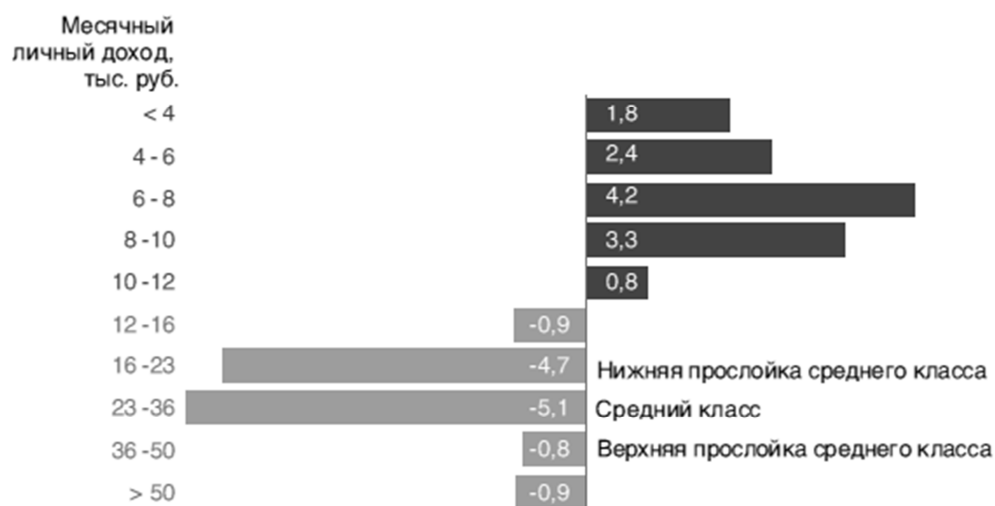


Рисунок 5 – Изменение численности граждан в каждой категории дохода, %
Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Те россияне, чьи доходы по-прежнему позволяют относить их к среднему классу, начинают постепенно отказываться от многих характерных для представителей этого класса потребительских привычек, таких как наличие автомобиля в собственности, возможность тратить деньги на отдых, покупка товаров, не относящихся к категории товаров первой необходимости. Люди стали более осмотрительными в своих тратах, предпочитая делать сбережения.

Как уже отмечалось, различные социальные слои по-разному ощущают воздействие кризиса и в какой-то степени по-разному реагируют на него. Ряд респондентов с низкими доходами сообщают, что находятся на грани выживания и не могут позволить себе ничего, кроме основных продуктов питания. В связи с этим они сокращают расходы на товары повседневного спроса в большей степени, чем слои населения с более высокими доходами. Например, если среди респондентов с уровнем дохода на семью менее 12 000 рублей 83% сообщают о том, что их покупательское поведение в отношении продуктов питания изменилось, то у респондентов с уровнем дохода на семью свыше 50 000 рублей такой ответ дают лишь 53% (Рисунок 6). Схожая картина наблюдается в отношении одежды и прочих базовых товаров.

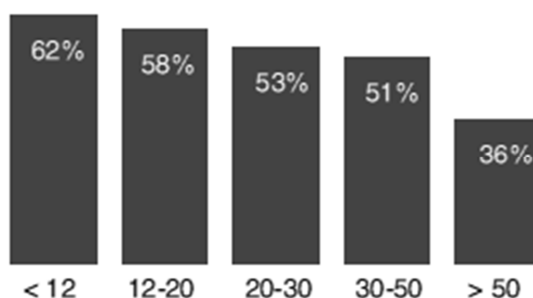


Рисунок 6 – Доля покупателей, которые стали покупать меньше или более дешевые товары в 2015 по категориям ежемесячного дохода, тыс. руб.
Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Некоторые модели поведения представляют собой временную тактику, поскольку люди воспринимают их как неприятные («покупать меньше») и даже вредные («переходить на продукты более низкого качества»), однако опыт других стран, а также беседы с потребителями дают все основания полагать, что большинство таких поведенческих моделей сохранится и после окончания кризиса (Рисунок 7). Кризис научил людей более адекватно оценивать соотношение цены и качества, а привыкнув к новой модели поведения, они не захотят вернуться к старой, даже если их материальное положение позволит им это сделать, тем более, если они уверены, что темпы экономического роста еще долго будут оставаться низкими, как это было в большинстве европейских стран после окончания предыдущего кризиса.



Рисунок 7 – Доля покупателей, изменивших свое потребительское поведение в каждой из категорий в течение 2015 года

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Весьма показательной является ситуация с собственными торговыми марками розничных сетей. Исследование выявило, что некоторые респонденты покупатели до кризиса даже не рассматривали возможность приобретения продуктов этих марок, поскольку были уверены, что это товары более низкого качества. Однако решившись однажды попробовать их, они увидели в них пример хорошего качества по разумной цене. Точно так же люди, начавшие совершать покупки в магазинах экономкласса, увидели, что там им предлагают товар с хорошим соотношением цены и качества; едва ли они снова захотят вернуться в более дорогие магазины после окончания кризиса. Здесь следует упомянуть еще одно изменение в привычках потребителей: если раньше люди предпочитали покупать продукты в крупных торговых центрах, то теперь они с большей вероятностью будут ходить в небольшие магазины в своем районе, которые находятся в шаговой доступности и где вероятность потратить деньги на ненужные им вещи существенно ниже. Поскольку в России магазины шаговой

доступности обычно предлагают товары по выгодной цене, что делает их похожими на западные дискаунтеры, эта новая модель потребительского поведения имеет еще больше шансов закрепиться.

Нынешний кризис раз и навсегда изменит способы, цели и места совершения покупок. В свою очередь, изменения в потребительском поведении станут причиной долгосрочных изменений в розничной торговле и производстве потребительских товаров. Цена по-прежнему останется важным фактором для потребителей, они будут более скептически относиться к маркам, не предлагающим дополнительную выгоду по сравнению с собственными торговыми марками розничных магазинов, а также станут более искушенными в вопросах приобретения товаров со скидкой. Компаниям придется скорректировать свое предложение с учетом изменившихся условий, для чего им нужно будет пересмотреть свою операционную модель [8].

Многие компании почувствовали наступление кризиса еще в середине 2014 года. Кризис негативно сказывается на их деятельности, однако немало и тех организаций, для которых влияние кризиса было положительным. В ходе исследования среди негативных последствий кризиса были определены рост цен на закупаемые материалы, снижение спроса и невозможность финансирования новых проектов, а в качестве основного положительного фактора – ценовое преимущество перед конкурентами с более высокой зависимостью от импортируемых товаров и материалов (Рисунок 8). Некоторым крупным российским компаниям ослабление рубля позволило им увеличить объем экспорта.



Рисунок 8 – Факторы, оказавшие наиболее сильное отрицательное и положительное воздействие в условиях кризиса, %

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Не все компании оказались затронуты кризисом в одинаковой степени, причем эта неоднородность проявляется ярче, чем в случае с населением. Первым фактором, определяющим степень влияния кризиса на компанию, является ее размер. Крупные компании ощущают влияние кризиса в меньшей степени, а

некоторые даже увеличили долю рынка. Аналогичную ситуацию можно было наблюдать во время предыдущего кризиса 2009 года в Европе, когда крупным компаниям удалось укрепить свои позиции, в то время как более мелкие компании были вынуждены прекратить свою деятельность или отложить расширение бизнеса до окончания кризиса. Предполагается, что ситуация в России будет развиваться по схожему сценарию: крупные игроки будут использовать свои преимущества и наращивать долю рынка, а небольшие компании не смогут этого сделать из-за высоких процентных ставок и общего снижения доступности финансирования. Поэтому прогнозируется, что в большинстве отраслей в России процессы концентрации будут происходить ускоренными темпами вследствие более быстрого органического роста крупных игроков и в результате слияний и поглощений; крупные игроки будут поглощать более мелкие компании или вытеснять их с рынка.

Степень воздействия кризиса существенно различается в зависимости от сферы деятельности компании (Рисунок 9). Представители предприятий розничной торговли наиболее остро ощущают влияние кризиса, особенно те из них, деятельность которых связана с непродовольственными товарами. Это соответствует данным, полученным в ходе опроса потребителей. Результаты опроса свидетельствуют о том, что население сокращает расходы на товары повседневного пользования и откладывает крупные покупки непродовольственных товаров, таких как предметы электроники и бытовой техники, до лучших времен. В наименьшей степени негативное воздействие кризиса ощущают на себе компании телекоммуникационной отрасли, а также российские компании, производящие товары широкого потребления. Причем на пользу последним играют два обстоятельства: во-первых, запрет на импорт определенных продуктов питания ограничивает конкуренцию, а во-вторых, вследствие ослабления рубля растет относительная стоимость импортируемых товаров. Как следствие, компании, торгующие товарами широкого потребления и осуществляющие свою деятельность в России, наращивают долю рынка, что подтверждается сравнением динамики доходов компаний, осуществляющих розничную торговлю продовольственными товарами, и компаний, производящих потребительские товары. Компании, осуществляющие розничную торговлю продовольственными товарами, ощутили более существенное снижение, вызванное снижением доли импортируемых товаров в их прибыли.

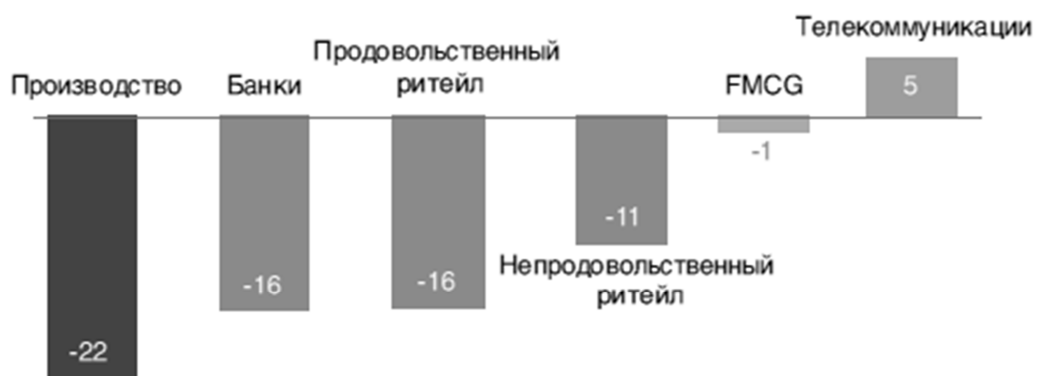


Рисунок 9 - Заявленная динамика выручки за 2015 год по отраслям, %
Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Главными негативными последствиями кризиса являются рост закупочных цен и спад продаж (Рисунок 10). Сочетание этих факторов может оказать крайне негативное влияние на компании как в краткосрочной перспективе, так и в более отдаленном будущем. В ближайшей перспективе повышение производственных затрат приведет к тому, что компании будут вынуждены поднимать свои цены для поддержания валовой прибыли на сопоставимом уровне. Однако в связи с тем, что объем продаж в настоящее время сокращается, повышение цен влечет за собой большие риски, поскольку это может оттолкнуть покупателей, которых волнует соотношение цены и качества, что приведет к еще большему снижению продаж. Более того, потребители не только стали покупать меньше, но, как мы видели, также пытаются сэкономить, приобретая более дешевую продукцию или продукцию «по акции», что тоже влияет на рентабельность ритейлеров и, следовательно, на их поставщиков.

Аналогичная ситуация сложилась и для компаний, которые в основном торгуют с другими компаниями. В этом сегменте также наблюдается ограничение расходов, при этом компании используют те же подходы, что и конечные потребители. В результате закупочные цены у большинства компаний будут расти быстрее, чем их реализационные цены, что приведет к снижению валовой прибыли и уровня рентабельности.

Третьим, наиболее существенным негативным последствием кризиса называют «невозможность финансировать новые проекты». Это связано как с высокими процентными ставками, так и в целом с ограничением доступа к источникам финансирования, а также с общей экономической неопределенностью. Поскольку компаниям нужны новые проекты для развития конкурентных возможностей, это негативное последствие может оказаться наиболее губительным для российских компаний в долгосрочной перспективе.

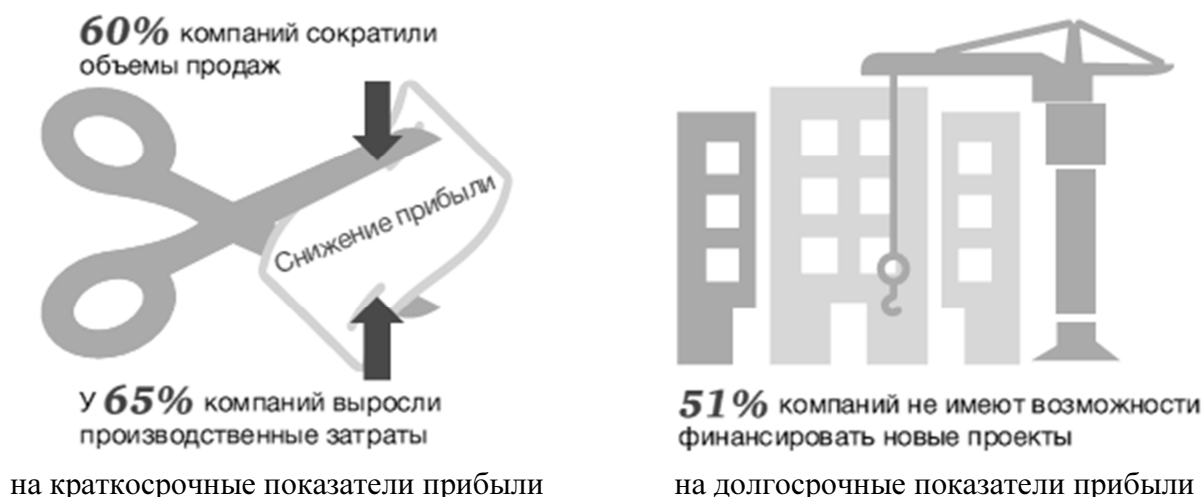


Рисунок 10 – Последствия кризиса оказали негативное влияние
Источник: PricewaterhouseCoopers, 2015

Рынок упакованных товаров повседневного спроса (FMCG) в России за год, заканчивая августом 2015 года, сократился на 3% в натуральном выражении и прибавил 10,2% в денежном на фоне роста цен в категориях в среднем на уровне 13%. Сжатие ощутимое, но не такое глубокое, как в других отраслях торговли: отказаться от потребления продуктов питания в существенных масштабах люди не способны.

Многие категории даже выигрывают от вынужденной экономии покупателей. Все больше покупателей говорят, что тратят меньше не развлечения вне дома, на новую одежду – а продажи специй, консервированных овощей растут на 15–17% в натуральном выражении. Соусы для приготовления блюд также становятся популярнее (7%), наверстывает продажи и молочная продукция (+15%).

И хотя отказаться от еды невозможно, вполне возможно оптимизировать свое потребление. Делают россияне это тремя способами: покупая по промо-акциям, посещая дискаунтеры и выбирая частные марки.

Проданный по промо-акциям объем продуктов в каналах современной торговли растет из года в год и в 2015 году увеличился на 5 процентных пунктов до 35%. Все жестче играют на поле промо, традиционно закрепленном за гипермаркетами и дискаунтерами. Сегодня они не только предлагают более низкую цену, но и расширяют объемы, реализованные по скидкам: в среднем в 2014 году в данном канале 23% продаж приходилось на промо – и уже 26% в 2015. Гипермаркеты, чтобы выигрывать конкуренцию, вынуждены наращивать промо-предложения более интенсивными темпами: в 2014 году по скидкам было продано 38% объема, в 2015 – 45%.

В этих условиях не удивительно, что дискаунтеры чувствуют себя уверенно: в мае, например, рост продаж в натуральном выражении в данном канале составил 8% против спада в 4% у гипермаркетов.

Неплохой год выдается и для собственных марок ритейлеров (далее - СТМ). Их доля на рынке России в 2015 году в натуральном выражении увеличилась до 7% в продовольственных категориях и до 11% в непродовольственных. Это и не удивительно, учитывая, что в большом количестве категорий СТМ стоит в два раза меньше, чем брендовый аналог.

Весьма благоприятно в ряде случаев разворачивается ситуация и для локальных игроков. Например, в категории пастеризованного молока, которая за последний год прибавила 11% в натуральном выражении, западные компании теряют долю, в то время как продажи нескольких локальных производителей растут уверенными двузначными темпами (увеличение продаж на уровне 40–50%). В категории глазированных сырков лидером рынка был и остается российский производитель, но за последний год ему удалось прибавить 40% в натуральных продажах. Лучше чувствуют себя местные производители в категории табака и пива, где они отыгрывают долю у крупных западных компаний.

Рынок ухода за собой и бытовой химии после длительного периода уверенного роста в марте-апреле 2015 г. впервые за полтора года показал отрицательные темпы роста –2,7% по отношению к аналогичному периоду прошлого года (Рисунок 11). Летний период не принес дополнительных объемов, продолжив отрицательный тренд – в мае-июне 2015 года продажи снизились на 4,2% в натуральном выражении по сравнению с аналогичным периодом годом ранее.

Наибольшее влияние на спад оказали категории по уходу за собой (Рисунок 12). Индустрия персонального ухода составляет 60% от всего рынка непродуктовых товаров массового потребления, и снижение потребления в этой индустрии не может не сказываться на всем непродуктовом рынке.

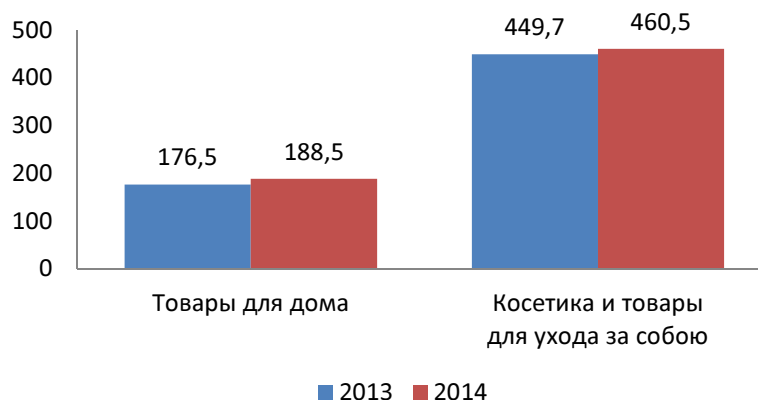


Рисунок 11 – Объем российского рынка бытовой химии, млрд.руб.

Под давлением вынужденной экономии покупатели оставляют в списке покупок только самое необходимое. Под наибольшим риском оказались бальзамы-кондиционеры (спад продаж в натуральном выражении на уровне 9% в январе-июне 2015 против января-июня 2014) и сопутствующие средства для ухода и укладки волос (-11%), средства по уходу за телом (-9%) и средства после бритья (-7,5%). Меньше стали тратить и на кондиционеры для белья и освежители для воздуха. Экономят также на бытовой химии для мытья окон, для чистки ковров и мебели.

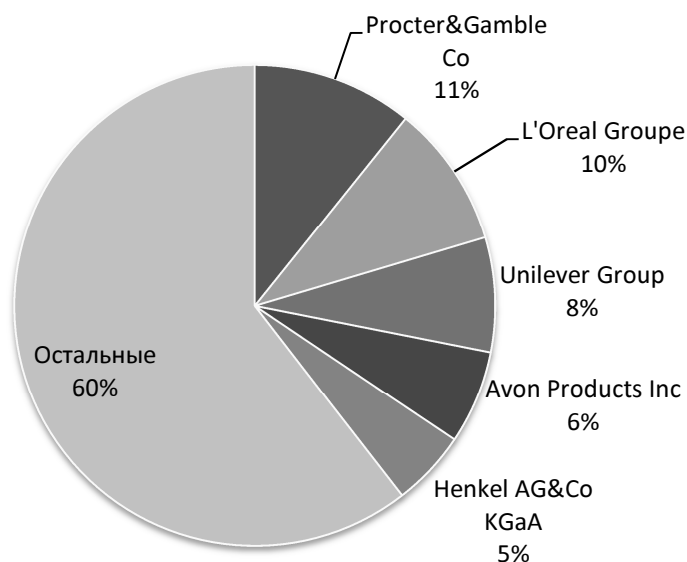


Рисунок 12 - Крупнейшие производители косметики и товаров для ухода за собой, доля рынка

Наиболее пострадавшими от роста цен считаются категории ухода за волосами и лицом, а также подгузники. Реальный рост цен в непродуктовом секторе находится на уровне 18% в индустрии персонального ухода и 21% в бытовой химии.

Лидерами по уровню «инфляции» оказались категории, в производстве которых импортное сырье занимает значительную долю, а именно, средства для ухода за телом (цены в среднем в мае-июне 2015 оказались на 25% выше цен аналогичного периода 2014 года), товары женской гигиены (25%) средства для бритья, включая станки и лезвия (25%). До 30% стали дороже обходиться мытье посуды и пола, уход за мебелью. Батарейки и средства против насекомых также среди самых подорожавших товаров (Рисунок 13).

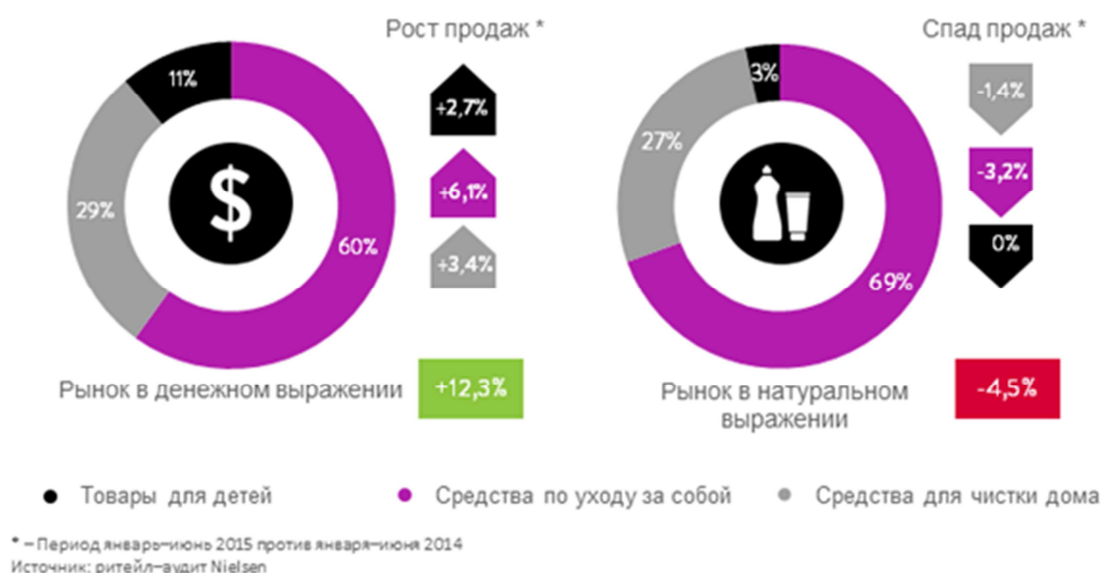


Рисунок 13 – Рынок средств личной гигиены
Источник: Nielsen, 2015

Текущая ситуация, когда цена является доминирующим фактором при выборе продуктов, становится благоприятной средой для развития собственных торговых марок розничных сетей. Уже сейчас доля частных марок в непродуктовой индустрии занимает более 12% от общего объема рынка в натуральном выражении. Наибольшая концентрация частных марок наблюдается в категориях, не связанных напрямую с красотой и здоровьем кожи – салфетках, ватных дисках и туалетной бумаге. В первую очередь, конечно, это связано с тем, что потребители все еще осторожны при выборе частных марок для персонального ухода. Вместе с тем меняется не только предложение, но и спрос. С растущим ассортиментом и значительным улучшением качеством товаров, выпускаемых под собственными марками сетей, растет их доля и в категориях, где сила бренда является немаловажным фактором при выборе.

Лидером по динамике продаж СТМ в этой категории стали средства после бритья: их продажи в натуральном выражении в мае–июне 2015 года по отношению к аналогичному периоду прошлого года выросли на 4324%. Правда, доля средств после бритья под частными марками в общем объеме категории все равно осталась ничтожно малой — 0,3%. На втором месте по темпу роста продаж — подгузники. Здесь рост продаж СТМ год к году составил 260%, а доля товаров под частными марками составляет уже 7,5% (Рисунок 14).

Стоимость товаров под частными марками в таких категориях, как средства для бритья, ухода за волосами, средства для ухода за домом, освежители воздуха, стиральные порошки, составляет 20–40% от средней цены по категории. Цена на СТМ по подгузникам, детским салфеткам, дезодорантам выше и

может достигать 60–70% от средней цены по категории. Таким образом, товары под СТМ в среднем стоят дешевле брендованных товаров на 20% и больше.

Кроме того, россияне положительно относятся к ограничению импорта бытовой химии. По данным исследования от 2015 года, ограничить импорт бытовой химии считает целесообразным больше половины россиян (53%), не удовлетворены данным запретом — 36%. В целом число россиян, поддерживающих ограничение импорта, по сравнению с прошлым годом, снизилось. Год назад за аналогичный запрет высказывалось 68% против 24%. В апреле 2015 года Роспотребнадзор полностью запретил импорт моющих средств производства компании «СК Джонсон» с Украины. Под запрет попали, в частности, такие марки, как «Мистер Мускул» и «Туалетный утенок». Поводом для эмбарго послужило «несоответствие гигиеническим нормам». С середины июня в Россию запретили поставлять моющие средства «Лотос» и «Ушастый нянь». Они производятся на Украине предприятием «Винницабытхим», которое принадлежит петербургской компании «Невская косметика». В августе того же года российские ретейлеры начали массово снимать с продажи моющие средства иностранных компаний. Как пояснила Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, с реализации снимаются партии продукции, не соответствующие установленным требованиям. При исследовании стиральных порошков и моющих средств ряда производителей, в том числе Henkel, ОАО «Невская косметика», ЗАО «ЕСП-Контракт ГмБХ», Procter&Gamble, Werner&Mertz GmbH, Colgate-Palmolive, The Clorox Company, Роспотребнадзор якобы установил несоответствие по токсикологическим показателям безопасности.

Российский рынок, который на протяжении долгого времени был источником роста для крупнейших производителей потребительских товаров, теперь стал для них проблемой. Мировым производителям потребительских товаров приходится повышать цены на продукты, чтобы сдержать падение и сохранить рост, согласно заявлениям руководства компаний на телеконференциях с инвесторами по результатам за II квартал 2015 г.

Наиболее сильное снижение у мирового гиганта Procter&Gamble. Его продажи в России в июне 2015 г. упали на 57% по сравнению с этим же периодом 2014 г. Для стабилизации ситуации, восстановления структуры экономики и обеспечения будущего роста компания выбрала путь повышения цен.

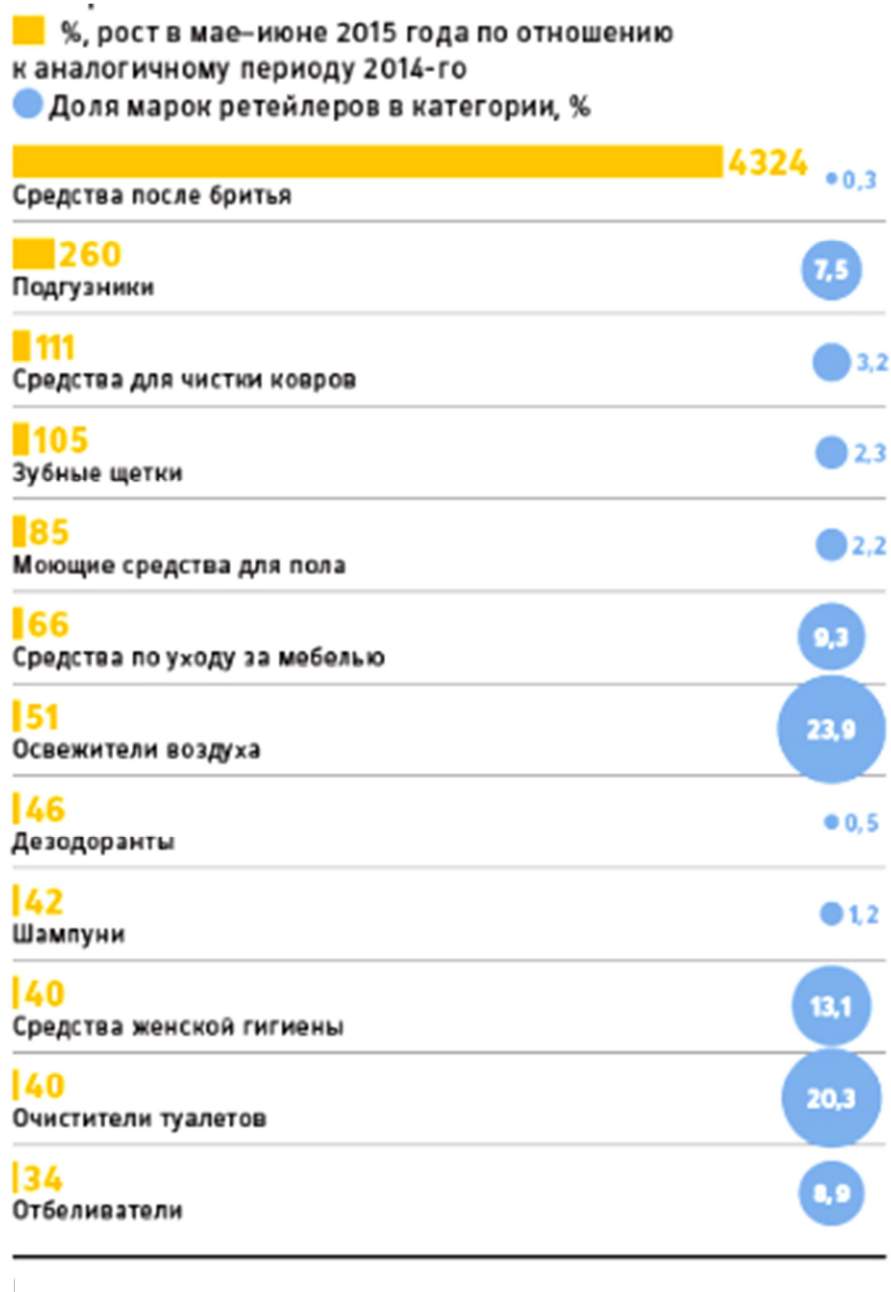


Рисунок 14 – Как выросли продажи товаров под собственными торговыми марками ретейлеров в кризис

Источник: Nielsen, 2015

Другой крупный производитель – Unilever (торговые марки Timotei, Knorr, Calve) – в январе – июне 2015 г. также сократил продажи в России, следует из отчета компании. На рынке наблюдалась высокая волатильность валюты, высокая инфляция и изменчивые процентные ставки, которые повлекли за собой давление на потребителей вслед за сокращением доходов.

Ранее Unilever, столкнувшись с замедлением роста развивающихся рынков, активизировалась на рынке товаров премиального ценового сегмента: компания открыла бутики в Лондоне и Париже, приобрела производителя мороженого ручной работы Talenti, а также четыре компании косметики премиум-

класса: Murad, Dermalogica, Kate Somerville и Ren. Причиной этих мер стали очень сдержанное развитие рынков среднеценовых товаров в Европе и США и медленный рост развивающихся рынков.

У Colgate-Palmolive не было столь сильного снижения продаж в России во II квартале, как у некоторых конкурентов. Напротив, доля компании на рынке растет, сказал он, а на рынке зубных щеток достигла 47,7% (+240 б. п.) благодаря «расширению представленности в крупнейшем ритейлере в стране». Политика компании в России – классическая для кризиса: чтобы стабилизировать бизнес, необходимо повысить цены и, как следствие, принять снижение выручки.

Avon во II квартале 2015 г. сократила выручку в России на 24% год к году, хотя без учета курсовых разниц выручка компании выросла на 15 как из-за увеличения количества представителей, так и из-за цены.

Российские дистрибуторы Kimberly-Clark (марки Huggies, Cleenex, Kotex) переносят повышение цен даже лучше, чем прогнозировали в компании, благодаря локализованному производству в России, что помогает сократить издержки.

Для компании Henkel Россия входит в пятерку наиболее важных рынков. В России у компании девять заводов, широкий ассортимент продукции, развитая система логистики. Приверженность Henkel российскому рынку подтверждается активным развитием в регионе: за последние пять лет компания инвестировала около 180 млн. евро. Стоит отметить, что Россия входит в первую пятерку стратегически важных рынков для компании Henkel. Несмотря на непростую экономическую ситуацию, компания планирует продолжить свое успешное развитие и строит положительные прогнозы в отношении перспектив российского рынка.

В первом полугодии 2015 г. выручка одного из крупнейших российских производителей товаров массового повседневного спроса ГК «Нэфис» увеличилась на 28% и превысила 13 млрд руб. без учета НДС. Позитивный результат в первую очередь был обусловлен увеличением объемов продаж по целому ряду товарных категорий. Так, входящая в Группу компания ОАО «Казанский МЭЗ» увеличила реализацию товарной продукции на 83%, доведя ее до 3,6 млрд руб. без учета НДС. Реализация мыла, сухих чистящих средств и стиральных порошков, производимых ПАО «Нэфис Косметикс», увеличилась на 32, 18 и 6% соответственно.

Существует достаточно много характеристик отрасли, которые определяют интенсивность конкуренции и уровень прибыльности. Весьма распространенной является схема классификации и анализа этих факторов, разрабо-

танная Майклом Портером. Модель пяти факторов конкуренции Портера основывается на утверждении, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей [9].

Компании в отрасли функционируют на рынках двух типов: рынке исходных материалов и рынке конечной продукции. На рынке конечной продукции предприятие продает свои товары и услуги покупателям (которые могут быть дистрибьюторами, потребителями или другими производителями). Как эта ценность будет распределена между ними с точки зрения прибыльности, зависит от того, какой рыночной властью обладает каждый из двух участников сделки. Сила рыночной власти покупателей, с которой сталкивается фирма, зависит от двух факторов: ценовой чувствительности покупателей и относительной рыночной власти (Таблица 4).

Таблица 4 – Факторы, определяющие власть покупателей в непроизводственном FMCG-секторе

Является ли данный товар важной статьёй затрат покупателей?	+
Высоки ли затраты смены поставщика для покупателя?	-
Есть ли у покупателей возможность самостоятельно производить данный продукт?	+/-
Доступна ли покупателям подробная информация о поставщике?	+
Наличие у покупателей экспертов по приобретению данного товара	+
Существуют ли организации или программы поддержки покупателей (например, общество защиты прав потребителей)?	+
Покупатели чувствительны к изменению цен?	-
Велика ли концентрация покупателей по сравнению с поставщиками?	+

Из-за большой концентрации производителей товаров по уходу за собой и средств бытовой химии и, как следствие, интенсивной конкуренции между ними покупатели ожидают от компаний более высокого качества по более низкой цене, тем самым оказывая давление на производителей. Более того, низкие затраты по переключению покупателей на поставщиков-конкурентов вынуждают производителей вкладывать немало ресурсов в удержание своих клиентов.

Анализ факторов относительной власти производителей и их поставщиков в отрасли является точным аналогом анализа отношений между производителями и покупателями. Единственное различие заключается в том, что теперь

покупателями являются отраслевые фирмы, а производителями ресурсов — поставщики. Главные вопросы заключаются в том, насколько легко фирмы в отрасли могут переключаться с одного поставщика на другого, и в относительной рыночной власти каждой из сторон (Таблица 5).

Таблица 5 – Факторы, определяющие власть поставщиков

Большое количество поставщиков на рынке	+
Возможность смены поставщика	+
Высоки ли затраты переключения на других поставщиков?	+
Сконцентрирована ли группа поставщиков?	-
Угроза интеграции поставщиков в отрасль производителя	-
Являются ли покупаемая у поставщиков продукция важной статьей затрат?	+
Является ли продукт поставщика важным для обеспечения качества конечной продукции?	+
Есть ли на данный момент возможность самостоятельно производить покупаемый продукт?	-
Имеется ли подробная информация о поставщиках?	+
Существуют ли организации или программы поддержки поставщиков (например, профсоюзы)?	+

Поскольку сырье, полуфабрикаты и комплектующие являются товарами широкого потребления и поставляются небольшими компаниями большим фирмам-изготовителям, то поставщики испытывают недостаток в рыночной власти. По мере того, как конкуренция в отрасли бытовой химии усиливается, на поставщиков оказывают все большее давление, вынуждая их соглашаться на более низкие цены и при этом обеспечивать более высокое качество и более быструю поставку.

Если говорить про угрозу со стороны новых потенциальных участников рынка, то в большинстве отраслей промышленности они не могут выступать на равных с уже присутствующими на рынке предприятиями. Преимущество компаний со стажем по сравнению с новичками определяет высоту барьеров для доступа на рынок и, в итоге — способность отрасли обеспечить прибыльность компании выше конкурентного уровня в долгосрочной перспективе. Основными источниками входных барьеров являются: потребность в капитале, экономия на масштабе, лидерство по издержкам, специализация товара, доступ к каналам дистрибуции, а также правительственные и законодательные запреты и ограничения (Таблица 6).

Таблица 6 – Входные барьеры на рынок бытовой химии и средств по уходу за собой

	Степень влияния		
	Сильно	Средне	Слабо
Правительственные и законодательные барьеры?		+	
Доступность капиталов?	+		
Влияние кривой "знание/опыт"?		+	
Влияние эффекта масштаба?	+		
Дифференциация товара на рынке?		+	
Стоимость перехода для потребителя к продуктам новой фирмы, входящей на рынок?			+
Доступность необходимых знаний и технологий?	+		
Доступность каналов сбыта?	+		
Доступность необходимых людских ресурсов?		+	
Влияние места расположения завода на возможность выхода на рынок?			+

2.2 Сводная характеристика и портфельный анализ компании ОАО «Колгейт-Палмолив»

Компания ОАО «Колгейт-Палмолив» является коммерческой организацией, существующей в виде открытого акционерного общества, которая занимается производством и оптовой торговлей гигиенической продукции и парфюмерии (Таблица 7).

Таблица 7 - Основные данные о компании

Наименование	Colgate-Palmolive Co. (международное); ОАО «Колгейт-Палмолив» (в России)
Председатель правления, Президент и Главный исполнительный Директор	Иен Кук
Юридический адрес компании в США (Штаб-квартира)	300 Park Ave, New York, NY, 10022 United States
Юридический адрес компании в России	Москва, ул.Крылатская, здание 17, корпус 4, Бизнес-центр «Крылатские холмы», 121614

Colgate-Palmolive Co. работает на рынке в течение двухсот лет. За это время предприятие приобрело число деловых связей с поставщиками и широ-

кий круг постоянных клиентов. Кроме того, компания зарекомендовало себя как надежная организация, занимающая достойное место на рынке.

История компании берет свое начало в 1806 году, когда Уильям Колгейт, английский эмигрант, открыл свой бизнес по продаже крахмала, мыла и свечей на Датч-стрит (Dutch Street) в Нью-Йорке (США). В следующем году партнером Уильяма стал Фрэнсис Смит, и фирма получила название Smith and Colgate. Но в 1813 году название компании было изменено на William Colgate and Company в связи с тем, что Фрэнсис Смит покинул компанию.

В 1817 году появился первый рекламный слоган компании Soap, Mould and Dipt Candles. Несколькими годами позже Уильям Колгейт и муж его сестры Джон Гилберт построили завод по производству крахмала, который располагался на территории нынешнего Джерси Сити, штат Нью-Джерси. Фабрика с Датч-стрит также была перемещена в Джерси Сити, хотя головной офис остался на Датч-стрит. Основными продуктами в то время были туалетное мыло серии Windsor и гранулированный крахмал. Посвятив более пятидесяти лет своей жизни бизнесу по производству крахмала, мыла и свечей, Вильям Колгейт скончался в 1857 году. На тот момент компания была известна под названием «Колгейт и Компани» (Colgate&Company).

В 1866 году компания начала производство ароматизированного мыла, а также духов и эссенций. Спустя шесть лет первое шлифованное ароматизированное туалетное мыло Cashmere Bouquet было зарегистрировано как торговая марка.

1873 год для американской компании «Колгейт и Компани» стал годом перемен. Привычный ассортимент продукции (эссенции, парфюмерное и ароматизированное мыло, свечи) пополнился революционной новинкой – ароматизированным дентальным кремом, а попросту говоря – зубной пастой. Сказать, что компания стала здесь первооткрывателем, было бы несправедливо. С помощью смеси из пепла и измельченной жженой скорлупы за зубами ухаживали еще египтяне в V–III тысячелетии до нашей эры. Зубной порошок, отдаленно напоминающий современный, был разработан усилиями британских химиков и стоматологов всего 300 лет назад. Но этот продукт оказался небезопасен для здоровья. Кирпичная пыль, фарфор и глина, содержащиеся в нем, портили зубную эмаль. К тому же порошок мог высыпаться из небольших бумажных пакетиков в любой момент. Поэтому создание первого пастообразующего порошка было сенсацией.

Позднее, в 1896 году, после выпуска дентального крема компания «Колгейт и Компани» потрясла потребителя еще одним новшеством. На смену стеклянным баночкам, в которые раньше упаковывали зубную пасту, пришли удобные оловянные тюбики, очень схожие с используемыми в наши дни. Идея ис-

пользовать подобную упаковку для хранения кремов, паст и прочих косметических препаратов пришла скромному стоматологу Шеффилду. Ровно через год «Колгейт и Компани» не только наладила производство пасты в тюбиках, но и стала обладателем прав на это ноу-хау.

Между тем, в 1864 году в г. Милуоки была основана компания В.Ж. Johnson Soap. В 1898 году ею было запущено в производство мыло Palmolive, успех которого был настолько колоссальным, что в последствии побудил Б. Дж. Джонсона переименовать компанию в «Палмолив Компани» в 1916 году.

Благодаря удачно выбранной стратегии дела «Колгейт и Компани» с каждым годом шли все успешнее. В 1906 году компания отметила свой столетний юбилей. К этому времени в «Колгейт и Компани» производился целый ассортимент зубных паст, хозяйственного мыла, 160 различных видов туалетного мыла и 625 видов различных духов

В 1906 году компания начала расширять производство в Джерси Сити, где впоследствии было построено 8-этажное производственное здание. Спустя некоторое время, в 1910 году, вся компания «Колгейт и Компани» окончательно покинула Датч-Стрит и переехала в Джерси Сити.

Именно там, на крыше одного из производственных зданий, в 1908 году были установлены первые часы Colgate. Их размер был более 37 футов в диаметре, и они занимали площадь в 1140 кв. футов. Подлинные часы Colgate, которые стали украшением прибрежной зоны в Нью-Джерси, были впоследствии перемещены на новый завод «Колгейт и Компани» в Джефферсонвиле (штат Индиана) и затем обновлены более крупным механизмом. У современных часов Colgate один из самых крупных циферблатов в мире. Эти восьмигранные часы имеют площадь 1963,5 кв. футов, размер минутной стрелки 25 футов и 10 дюймов, а часовой – 20 футов.

В течение этих лет продукция «Colgate-Palmolive-Пит Компани» стала появляться на полках магазинов в разных странах мира. Будучи одной из первых по-настоящему транснациональных корпораций, компания начала свое продвижение на рынки Европы, открыв в 1920 году представительство компании во Франции. В начале 20-х годов прошлого века компания начала работать в Австралии, Великобритании, Италии, Германии и Мексике. В конце 20-х годов были созданы подразделения компании на Филиппинах, в Бразилии и Аргентине. К концу декады «Colgate-Palmolive-Пит Компани» появилась на Африканском континенте, где начал формироваться южноафриканский филиал компании.

В 1937 году «Colgate-Palmolive-Пит Компани» открыла свои представительства почти во всех государствах Южной Америки.

В 1947 году компания выпустила 2 значимых новых продукта, которым было суждено стать известнейшими брендами среди чистящих и моющих средств, – стиральный порошок Fab и чистящее средство Ajax. В связи с этим бурным ростом компании требовалось больше места.

Поэтому в 1956 году, через 3 года после последнего переименования корпорации, компания «Colgate-Palmolive» переместила свою внутреннюю и международную штаб-квартиру в офисное здание на Парк-авеню, 300, в Нью-Йорке.

В 1966 году был запущен на рынок новый продукт – средство для мытья посуды Palmolive. К 1967 году объем продаж компании перешел миллиардный рубеж. На следующий год были радикально улучшены лечебно-профилактические свойства продукции по уходу за полостью рта в связи с изменением формулы — вводом в нее фторсодержащих соединений, квалифицируемых как наиболее надежная защита зубов от кариеса. В том же году компания запустила Ultra Brite — продукт, позиционируемый как косметическая зубная паста.

В 1976 году «Colgate-Palmolive» расширила рамки бизнеса, начав продавать корма для животных после приобретения компании «Hill's Pet Products», специализирующейся на диетических кормах для домашних животных.

Новая продукция продолжала появляться: запуск дезодорирующего мыла Irish Spring в 1972 году, гелевой зубной пасты Colgate Winterfresh в 1981 году и жидкого средства для посудомоечных машин в 1986 году.

В 90-х годах «Colgate-Palmolive» продолжает приобретать новые торговые марки, обогащая свой ассортимент и укрепляя свой бизнес. В 1990 году в Канаде был приобретен бренд Javex (отбеливатель), что вывело «Colgate-Palmolive» на первое место по отбеливателям за пределами США. В 1991-м к компании «Colgate-Palmolive» был присоединен бизнес ведущей компании по чистке деревянных покрытий в США Murphy Oil Soap.

Дочерняя компания Колгейт – Палмолив в России была открыта в 1992 году, а спустя год Колгейт - Палмолив начала реализацию продукции компании в Москве. Деятельность компании быстро расширялась: в течение последующих лет были охвачены и другие регионы страны.

В 1992 году «Colgate-Palmolive» совершила крупное приобретение, которое укрепило ее положение, сделав одной из лидирующих компаний на рынке в области ухода за телом: компания Mennen — производитель дезодорантов и антиперспирантов — стала частью «Colgate-Palmolive».

«Colgate-Palmolive» также развивалась и в глобальном масштабе. В 1992 году компания расширила свои границы, начав работать в Восточной Европе и Китае. А на следующий год в Европе и в Южном Тихоокеанском регионе у

компании S.C. Johnson были приобретены бренды жидкого мыла, что вывело «Colgate-Palmolive» на лидирующие в мире позиции в категории мыла для рук.

В 1994 году закончились работы на одном из самых современных предприятий во всей компании «Colgate-Palmolive» — фабрике по производству средств ухода за полостью рта, построенной в Китае.

Несмотря на успехи в бизнесе в области средств по уходу за телом, имя компании «Colgate-Palmolive» ассоциируется во всем мире с продукцией по уходу за полостью рта. Лидирующая позиция компании Colgate-Palmolive в области ухода за полостью рта еще более усилилась после приобретения торговой марки Kolynos (зубная паста) в 1995 году.

В 1998 году «Colgate-Palmolive» стал безусловным лидером в США на рынке зубных паст. Этому способствовал успех зубной пасты Colgate Total, которая производится по радикально новой, высокоэффективной технологии, которая обеспечивает 12-часовую защиту от 12 проблем полости рта.

Впервые появившаяся за пределами США в 1992 году в настоящее время зубная паста Colgate Total продается более чем в 100 странах мира. Независимые стоматологические ассоциации в 30 странах мира присудили ей свои знаки соответствия. В 1997 году зубная паста Colgate Total стала первой зубной пастой, которая когда-либо была одобрена Администрацией по вопросам питания и здравоохранения в США, а также одобрена Американской стоматологической ассоциацией как средство против кариеса и гингивита. В 2000 году прошел запуск уникальной зубной пасты Колгейт «Прополис», специально разработанный для рынка России.

В 2008 году прошел запуск торговой марки Colgate Elmex для рынка России.

В настоящее время Colgate-Palmolive Co. – это транснациональная корпорация, которая продает продукцию для ухода за полостью рта, продукцию для ухода за телом, бытовую химию и корма для животных. Colgate-Palmolive Co. присутствует более чем в 200 странах и регионах мира, продает продукцию под всемирно известными торговыми марками (Рисунок 15):

- зубные пасты, щетки и ополаскиватели для рта Colgate;
 - гели для душа, шампуни и мыло Palmolive;
 - дезодоранты Mennen, Lady Speed Stick;
 - мыло Softsoap;
 - мыло Protex;
 - зубная паста Sorriso;
 - чистящее средство для дома Ajax
- и многое другое.

А также корма для животных под брендом Hill's.



Уход за полостью рта
47%



Уход за телом
20%



Бытовая химия
19%



Корма для домашних животных
14%

Рисунок 15 - Глобальные бренды Colgate-Palmolive Co., доля чистых продаж

Бренды компании Colgate-Palmolive Co. пользуются большой популярностью в мире. Согласно отчету Kantar Worldpanel's 2015 Brand Footprint, глобальному рейтингу наиболее востребованных потребительских товаров, большее всего для бытовых нужд в мире закупают продукцию бренда Colgate. По данным опроса, Colgate единственный бренд, который покупают более чем половина домашних хозяйств мира. Более того, помимо глобального рейтинга, агентство Millward Brown составило отраслевые рейтинги, включая в них марки, присутствующие на определенном рынке. На рынке косметики и личной гигиены Colgate второй год подряд занимает 3-е место (Таблица 8).

Таблица 8 – Топ-15 на рынке косметики и личной гигиены (по данным Millward Brown, BrandZ и Bloomberg)

Место в 2015	Место в 2014	Бренд	Стоимость бренда в 2015, \$ млрд.	Стоимость бренда в 2014, \$ млрд.	Изменение стоимости 2015 к 2014
1	1	L'Oreal Paris	23,38	23,36	0%
2	2	Gillette	19,74	19,03	4%
3	3	Colgate	17,98	17,67	2%
4	5	Lancome	8,36	6,81	23%
5	4	Nivea	6,49	7,40	-12%
6	6	Garnier	6,35	6,32	1%
7	7	Clinique	5,99	5,43	10%
8	8	Dove	5,31	4,81	10%
9	9	Olay	4,05	4,18	-3%
10	10	Estee Lauder	3,97	3,97	0%
11	11	Crest	3,95	3,88	2%
12	12	Oral-B	2,93	2,68	9%
13	14	Pond's	2,18	1,97	10%
14	15	Neutrogena	1,84	1,79	3%
15	13	Natura	1,7	2,24	-24%

Последнее десятилетие компания руководствуется четырьмя стратегиями, которые обеспечивают ей глобальный успех на рынке:

1) Взаимодействие с потребителями, организациями здравоохранения и активное их вовлечение в развитие брендов компании.

Это главная глобальная стратегия компании. Colgate-Palmolive Co. стремится взаимодействовать с потребителями уникально и инновационными способами. Например, с каждым годом компания все больше использует цифровые медиа. В 2015 году 20% всех рекламных инвестиций было направлено на цифровые медиа, для сравнения в 2010 году – 6,5%. Планируется, что в будущем эта доля будет расти.

Также компания активно сотрудничает с профессиональными стоматологическими и ветеринарными организациями, с общественными объединениями, устраивая массовые мероприятия в поддержку здоровья полости рта, правил гигиены и ухода за домашними животными. Более того, Colgate-Palmolive Co. спонсирует образование стоматологов и ветеринаров по всему миру. В итоге, более половины всех дантистов мира рекомендуют своим пациентам пользоваться Colgate.

Компания тесно сотрудничает с сетями ритейла, совместно разрабатывая и реализуя маркетинговые коммуникации и технологии мерчендайзинга, делая

свою продукцию более доступной, заметной, желанной и тем самым побуждая потенциального покупателя приобрести товары Colgate-Palmolive Co. Данный подход получил название «Experience Zone» - большие стойки, где покупатель может ознакомиться с образцами продукции и изучить все его преимущества.

2) Продвижение инноваций, новых продуктов и бизнес-процессов

Инновационные разработки включают в себя как пожелания потребителей, так и научные разработки. Последняя разработка, которой компания по праву может гордиться, - это отбеливающая зубная паста Colgate Optic White, которая отбеливает зубы на 4 тона после шести недель применения, а первый заметный эффект появляется уже спустя 3 дня.

В уходе за собою особенной популярности добилась инновационная линейка гелей для душа, дезодорантов, крема для рук и лосьонов для тела Sanex, продажи которой в Европе в 2015 году стремительно выросли, в т.ч. во Франции, Испании и Великобритании.

3) Эффективность и результативность.

Colgate-Palmolive Co. старается не тратить попусту свои ресурсы, сберегая их для инвестиций в развитие брендов. С 2012 в компании действует Программа Реструктуризации, Программа Глобального роста и Эффективности, призванные улучшить организационную производительность и результативность. С момента начала этих Программ было открыто 12 новых коммерческих центров поверх всех операционных дивизионов. Объединение подразделений отдельно взятых стран в более эффективные региональные центры привели к более взвешенному и оперативному процессу принятия решений на территориях. Другая ключевая инициатива в рамках указанных Программ было расширение Colgate-Palmolive Co. бизнес-центров, расположенных в Варшаве, Мумбаи и Мехико для оптимизации глобальных функций. Все три центра активно работают, выполняя на высшем уровне большой спектр бизнес-функций, охватывая подразделения и центры из 83 стран.

Еще одна инициатива была связана с упрощением и стандартизацией процесса закупки и производства рекламных материалов и упаковок для 6 стран Центральной Америки. Это привело к сокращению бизнес-подразделений с 15 до 3 и уменьшению времени разработок на 2 месяца.

Перечисленные инициативы дополняются более мелкими, но не менее важными мероприятиями по увеличению эффективности работы Colgate-Palmolive. В итоге, каждый год компания сберегает сотни миллионов долларов.

4) Культура лидерства, развитие следующего поколения лидеров.

На сегодняшний день в Colgate-Palmolive Co. трудится около 37900 человек. Сотрудники всех уровней учатся брать на себя ответственность, достигать поставленных бизнес-задач, при этом придерживаясь основных корпоративных

ценностей компании: Забота, Постоянное совершенствование и Глобальное сотрудничество.

В Colgate-Palmolive Co. утвержден и действует Кодекс поведения и официально признан принцип «Управление с уважением», который реализуется через эффективную коммуникацию, предоставление и получение обратной связи, признание ценности вклада каждого, поощрение работы в команде, личный пример.

Colgate-Palmolive Co. заняла первое место в 2015 году в рейтинге самых этических FMCG-компаний мира (по результатам исследования Ethisphere Institute). Корпорация в 2013 оказалась в списке 25 компаний мира с наиболее оптимальным балансом между работой и личной жизнью сотрудника. Наконец, Colgate-Palmolive Co. находится в списке наиболее предпочитаемых компаний мира (Fortune Magazine, 2015).

Colgate-Palmolive Co. — это молодая компания. Средний возраст сотрудников ОАО «Колгейт-Палмолив» в России - 33 года. В ней действует более 140 международных тренинговых программ, позволяющих сотрудникам развиваться как в профессиональном, так и личностном плане.

Внутри компании активно продвигаются идеи здорового образа жизни:

- более половины сотрудников в 2015 были приглашены на Health Risk Assessment, чтобы помочь им оценить уровень своего здоровья и возможные риски, а также получить соответствующие рекомендации;
- в рамках June Global Healthy Activity Challenge 2015 более 21000 человек добились цели – 500 минут активного образа жизни, а в вместе – 23 млн. минут;
- Colgate-Palmolive Co. отпраздновала в 2015 World AIDS Day во многих частях света с целью распространения знаний об этом заболевании и необходимых превентивных мерах. Также в некоторых локациях можно было бесплатно сдать анализ на ВИЧ-статус.

Colgate-Palmolive Co. распространяет продукцию, которая превосходит ожидания потребителей и не наносит ущерб экологии:

- примерно 85% товаров, оцененных экспертной комиссией Colgate-Palmolive Co. в 2015, стали больше соответствовать принципу устойчивого развития и сохранения экологии, хотя бы по одному признаку: бережное использование сырья, энергии, воды, сокращение отходов и вредных выбросов;
- 37% упаковки сейчас делаются из вторсырья;
- Colgate-Palmolive Co. сделала большой шаг, полностью убрав из состава своих продуктов фталаты, микропластики, формальдегиды и парабены.
- с 2005 по 2015 компания Colgate-Palmolive Co. снизила расход воды на более чем 33%, достигнув тем самым поставленной цели;

– компания продолжает продвигать глобальную программу Save Water, призывая экономно использовать воду. Данный посыл печатается на упаковках и на рекламных материалах в магазинах при сотрудничестве с The Nature Conservancy в США;

– С 2005 по 2015 компания Colgate-Palmolive Co. снизила выбросы парникового газа, примерно, на 25%;

– Работая над достижением корпоративной цели «Zero Waste», компания снизила объем производимого мусора на 40% с 2010 года.

Согласно годовому отчету за 2015 год, чистые продажи Colgate-Palmolive Co. упали на 7%, однако органические продажи, то есть чистые продажи за исключением курса валют, приобретений и изъятий капиталовложений, выросли на 5% (Таблица 9). Данный рост был обеспечен преимущественно развивающимися рынками.

Таблица 9 - Финансовые показатели Colgate-Palmolive Co. за 2015 г.

	English	2015	2014	Изменение
Чистый объем продаж	Worldwide Net Sales	\$16 034	\$17 277	-7%
Органический рост продаж	Organic Sales Growth			5%
Валовая маржа	Gross Profit Margin	58,6	58,5	+ 10 б.п.
Операционная прибыль	Operating Profit	\$2 789	\$3 557	-22%
Маржа операционной прибыли	Operating Profit Margin	17,4	20,6	- 320 б.п.
Чистая прибыль	Net Income	\$1 384	\$2 180	-37%
Разводненная прибыль на акцию	Diluted Earnings Per Share	\$1,52	\$2,36	-36%
Дивиденды на акцию	Dividends Paid Per Share	\$1,50	\$1,42	6%
Денежный поток от операций	Operating Cash Flow	\$2 949	\$3 298	-11%
Стоимость акции на конец года	Year-end Stock Price	\$66,62	\$69,19	-4%

Маржа операционной прибыли, как и процент чистой прибыли к продажам, подросли в 2015, несмотря на жесткую конкурентную среду, существенную волатильность валютных курсов и экономические трудности по всему миру (Рисунки 16-18).

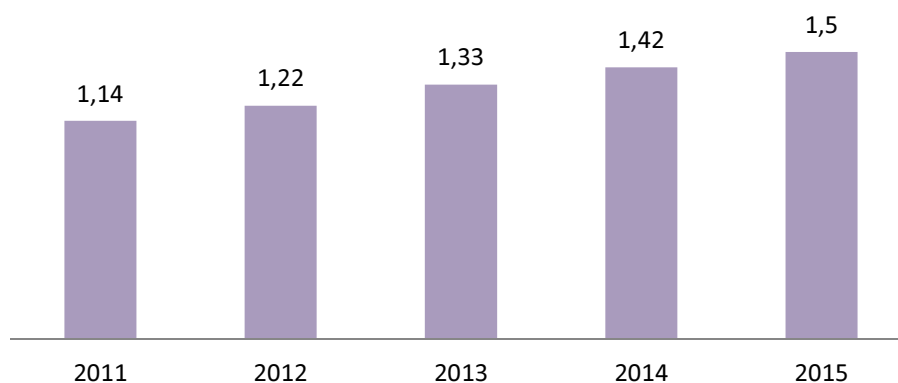


Рисунок 16 – Чистые продажи, млрд \$

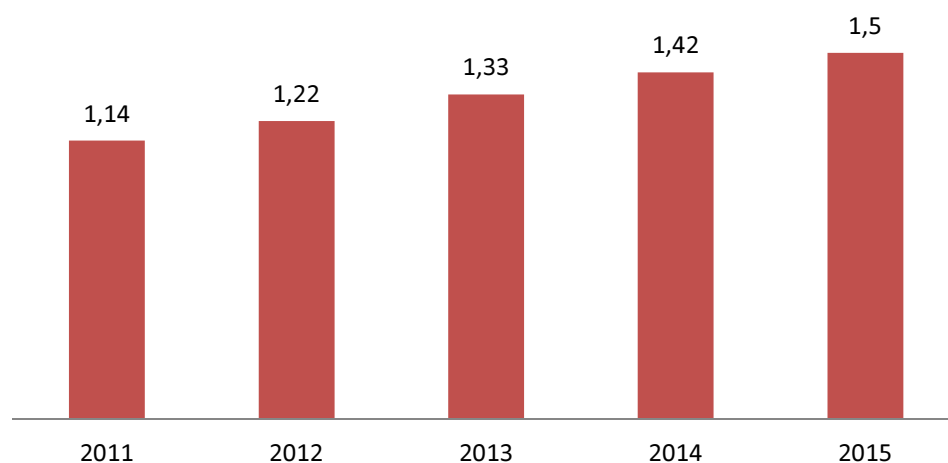


Рисунок 17 – Валовая маржа, % от продаж

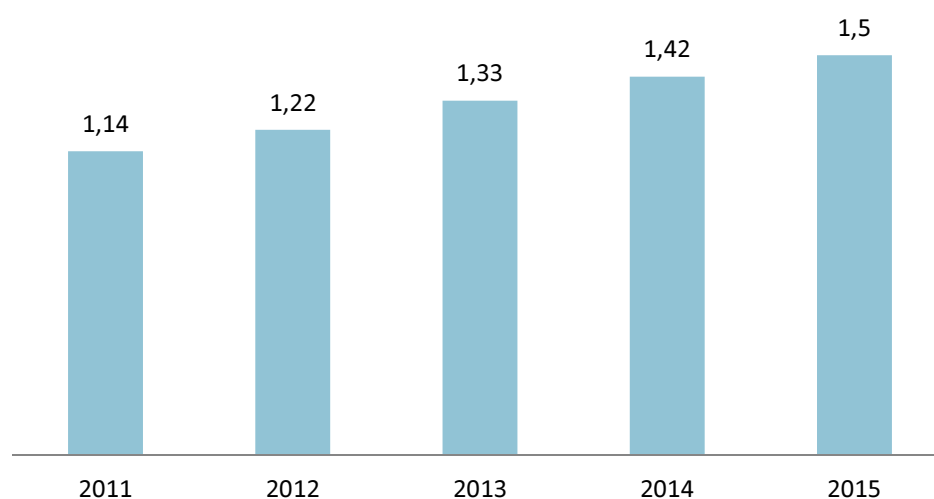


Рисунок 18 – Дивиденды на акцию, \$

Присутствие компании на рынке растет по всему миру, особенно в сегменте зубных паст, где доля бренда Colgate в 2015 году достигла 45%.

Развивающиеся рынки остаются важной частью стратегии роста компании Colgate-Palmolive Co. – она стремится, чтобы ее продукция была широко доступна, даже в самых удаленных уголках мира (Таблица 10). Например, в Индии компания использует цифровые технологии, чтобы обнаруживать скрытые и удаленные от цивилизации деревни, а затем обеспечивает их своей продукцией. Даже если люди переедут в города, они с большой долей вероятности продолжать использовать средства по уходу за собой компании Colgate-Palmolive Co.

Для развивающихся стран массовые мероприятия, формирующие спрос, являются ключевым аспектом продвижения своей продукции (Рисунок 19). Например, в 2016 году компания празднует 25-летие флагманской программы «Bright Smiles, Bright Futures» - глобальной образовательной программы на тему здоровья полости рта. На сегодняшний день программа провела семинары

для более чем 850 млн. детей из 80 стран мира, и перед Colgate-Palmolive Co. стоит амбициозная цель – увеличить это число к 2020 до 1,3 млрд. детей.

Таблица 10 - Доля чистых продаж по зрелости рынка

Тип экономики	Доля
Развитые страны	49%
Развивающиеся страны	51%

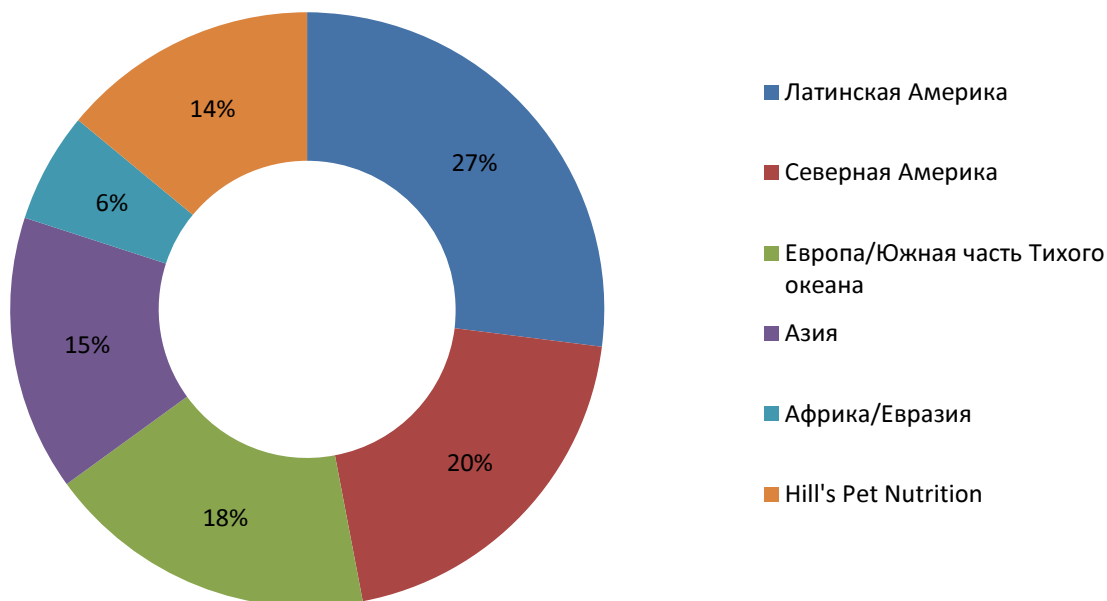


Рисунок 19 – Доля чистых продаж Colgate-Palmolive Co. по географическим регионам

2.3 Разработка и анализ вариантов антикризисных стратегий для компании ОАО «Колгейт-Палмолив»

Главной целью стратегии является обеспечение выживания и процветания компании. От чего зависит способность фирмы добиваться требуемого уровня доходности? Есть два варианта. Во-первых, компания должна найти свое место в отрасли, которая обладает благоприятными условиями и нормой прибыли, превышающей уровень конкуренции. Во-вторых, организация может обрести преимущество над конкурентами в своей же отрасли и получать доход, который бы превышал среднеотраслевые показатели.

Эти источники преимуществ определяют и три основных уровня стратегического планирования [10]:

- корпоративная стратегия задает широту охвата деятельности предприятия в тех отраслях и рынках, на которых она конкурирует. Корпоративные

стратегические решения связаны с инвестированием в диверсификацию, вертикальной интеграцией, поглощением и созданием новых производственных мощностей, распределением ресурсов между различными направлениями деятельности фирмы и изъятием капиталовложений;

- бизнес-стратегия, или конкурентная стратегия, определяет то, как фирма конкурирует в данной конкретной отрасли или рынке. Если фирма развивается и добивается успехов в данной отрасли, то она должна получить конкурентное преимущество над своими конкурентами;

- функциональная, или обеспечивающая, стратегия разрабатываются функциональными отделами и подразделениями компании на основе вышестоящих стратегий. Цель данных стратегий – это обеспечение выполнения бизнес-стратегий и стратегии компании в целом.

Цель и содержание корпоративной стратегии можно выразить одним вопросом: «Какой сферой (или сферами) бизнеса должна заниматься компания?». Этот вопрос напрямую относится к структуре и содержанию бизнес-портфеля фирмы: его расширение или сокращение, а также распределение ресурсов между элементами портфеля. Ответственность за корпоративную стратегию лежит на команде топ-менеджмента и штабе корпорации.

Colgate-Palmolive Co. – крупная многопрофильная компания, осуществляющая свою деятельность в нескольких отраслях бизнеса и разбитая на крупные подразделения, которые, в свою очередь, делятся на отдельные бизнес-единицы. Стратегическая бизнес-единица (далее – СБЕ) – это элементарная организационная единица, для которой есть смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию. Как правило, СБЕ представляет собой направление бизнеса, состоящее из множества тесно связанных друг с другом товаров, которое не делит большую часть затрат с другими направлениями бизнеса [11].

На российском рынке деятельность ОАО «Колгейт-Палмолив» представлена двумя стратегическими бизнес-единицами: Personal&Oral Care и Pet Care. Используя известный инструмент по корпоративному планированию – модель портфельного планирования McKinsey-General Electric – можно оценить эффективность деятельности каждой бизнес-единицы компании. Оценив существующее положение бизнеса относительно привлекательности отрасли и конкурентного преимущества можно разработать стратегические подходы, которые можно использовать при осуществлении капитальных инвестиций и при принятии решений о корректировке/смене позиционирования бизнеса, иными словами, скорректировать существующую корпоративную стратегию.

Две оси матрицы General Electric-McKinsey (Рисунок 20, расчеты в Приложении А) — это источники максимальной прибыльности компании: привле-

кательность отрасли и конкурентное преимущество. Привлекательность отрасли определяется исходя из следующих факторов:

- размер рынка;
- рост рынка (реальные показатели роста за несколько лет);
- прибыльность отрасли (средний доход от продаж компании и ее конкурентов);

Конкурентное преимущество бизнес-единицы вычисляется на основе следующих переменных:

- доля на рынке;
- конкурентное положение в отношении качества, технологии, производства, дистрибуции, маркетинга и стоимости;
- доход от продаж по сравнению с основными конкурентами.

Стратегические рекомендации для каждой из зон матрицы:

- бизнес-единицы с высокими показателями по обоим осям, к которым относятся Personal&Oral Care и Pet Care, обладают потенциалом прибыльности и должны расти;
- бизнес-единицы с низкими показателями по обоим измерениям мало-перспективны и должны воспользоваться стратегией сбора урожая (максимизировать денежный поток на фоне небольших инвестиций или вообще без них);
- промежуточные бизнесы являются кандидатами на использование стратегии удержания.

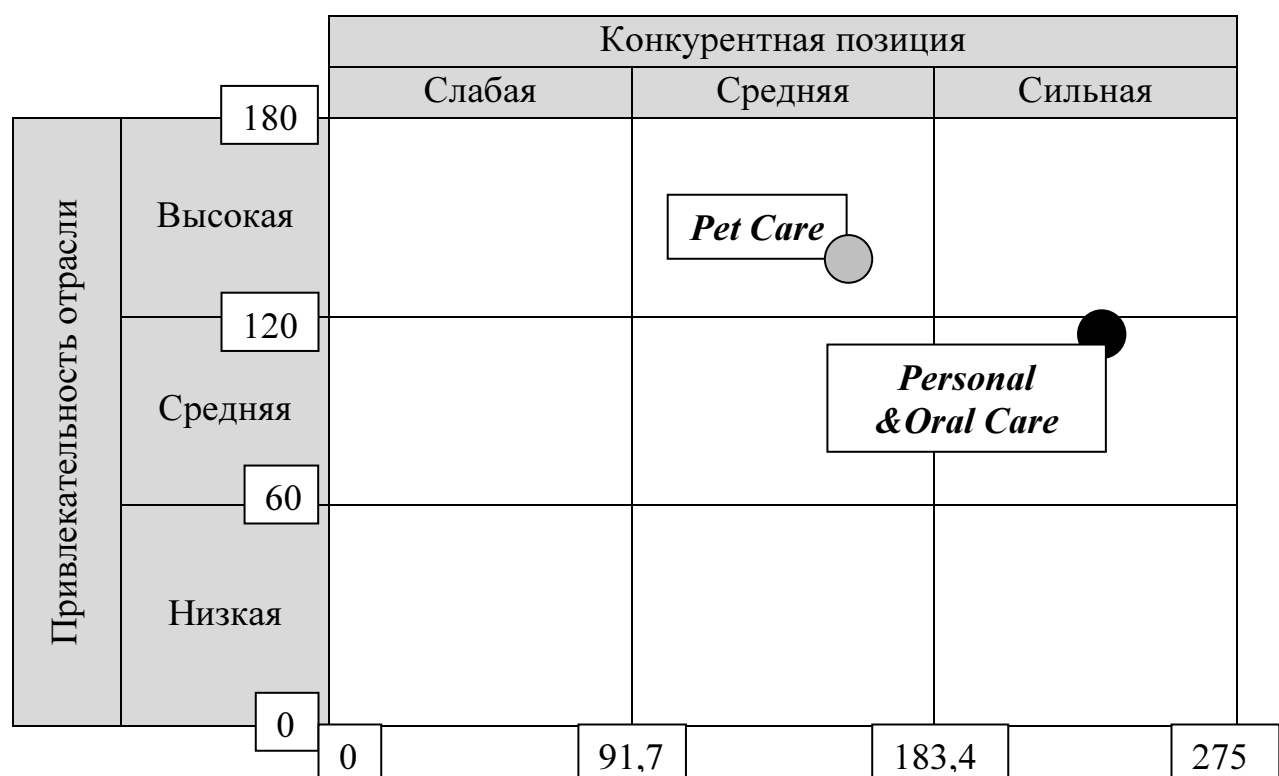


Рисунок 20 – Портфельный анализ General Electric-McKinsey для ОАО «Колгейт-Палмолив»

Второй уровень стратегического планирования – бизнес-стратегии – отвечают на следующий важный вопрос: «Как компания должна конкурировать в выбранной сфере бизнеса?». Инициаторами бизнес-стратегий выступают руководители подразделений и направлений бизнеса, а роль корпоративных менеджеров состоит в оценке, корректировке и одобрении стратегических предложений менеджеров подразделений [12].

Говоря об адаптации к условиям национальных рынков, в первую очередь, имеется в виду в виду форм формирование бизнес-, или конкурентных, стратегий. Одним из известных инструментов, помогающих сформулировать и оценить альтернативные стратегии, является SWOT-анализ (Приложение Б). Он делит все факторы, влияющие на стратегию фирмы, на четыре категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Первые две категории имеют отношение в внутренней среде, а две остальные – к внешней.

В ходе построения SWOT-матрицы выделяют четыре группы различных стратегий. Каждая группа использует комбинацию пары внутренних и внешних обстоятельств:

- Strength-Opportunity: стратегии наступления, которая использует сильные стороны фирмы для реализации возможностей внешней среды;
- Weaknesses-Opportunity: стратегии развития, которая основана на концепции использования возможностей внешней среды для минимизации слабых сторон компании;
- Strength-Treatments: стратегии защиты, которая предполагает использование сильных сторон фирмы для устранения или минимизации угроз внешней среды;
- Weaknesses-Treatments: стратегии сдерживания, которая направлена на то, чтобы избавиться от слабых сторон компании и избежать угроз внешней среды.

По результатам анализа были выявлены альтернативные бизнес-стратегии и функциональные стратегии (Таблица 11).

Чтобы оценить эффективность стратегических альтернатив, был использован экспертный метод оценивания. При прогнозировании будущего состояния компании в случае реализации каждой из бизнес-стратегий учитывались мнения сотрудников местного отделения компании ОАО «Колгейт-Палмолив».

Таблица 11 – Альтернативные стратегии ОАО «Колгейт-Палмолив»

Бизнес-стратегии	Функциональные стратегии
1. Совершенствование модели сотрудничества с дистрибьюторами и ключевыми розничными продавцами 2. Приобретение и/или размещение заказов на недогруженных мощностях конкурентов 3. Инвестирование в продвижение бренда Hill's (корма для домашних животных) на российском рынке	1. Расширение присутствия в дискаунтерах 2. Продвижение линейки товаров среднеценового и недорогого ценовых сегментов 3. Сокращение затрат на рекламу 4. Минимизация логистических издержек 5. Модернизация каналов коммуникаций с потребителями: проведение промоактивностей непосредственно в точках продаж и развитие digital-кампаний 6. Переключение импорта на страны-производители, не подвергшиеся санкциям со стороны России 7. Хеджирование стоимости услуг и материалов 8. Сокращение максимального срока действия зарубежных контрактов

Интервал ранжирования конкурентных стратегий был выбран в сторону уменьшения веса от 5 до 1. Влияние стратегии на тот или иной критерий оценивалось максимум в 3 балла. Результаты анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка стратегических альтернатив

Критерии	Вес	Стратегии		
		№1	№2	№3
Повышение прибыльности	4	3	1	2
Усиление конкурентной позиции	3	3	2	3
Усиление финансовой устойчивости	5	3	1	2
Повышение доступности ресурсов	1	2	3	2
Улучшение качества продукции и оказываемых услуг	2	2	2	2
ИТОГО:		42	22	33

Поскольку основная цель стратегии в том, чтобы закрепить и преумножить конкурентное преимущество компании, особенно в условиях нарастающей конкуренции и финансово-экономического кризиса на национальном рынке, очень важно, чтобы фирма сфокусировалась на наиболее эффективных бизнес-стратегиях. По результатам SWOT-анализа и экспертного метода оценок была выявлена стратегия максимального конкурентного преимущества на сегодняшнем российском рынке – это пересмотр и совершенствование модели взаимодействия фирмы с ее выходными контрагентами (дистрибьюторы и рознич-

ные продавцы). Далее следуют стратегии по активному продвижению кормов для домашних животных Hill's и приобретение либо размещение заказов на недогруженных мощностях конкурентов.

3 Основные направления совершенствования антикризисной стратегии компании ОАО «Колгейт-Палмолив» в современных условиях

3.1 Пересмотр модели взаимоотношений между компанией-производителем, дистрибьюторами и ритейлерами

Отдел по работе с клиентами (Customer Development) - один из ключевых и многочисленных отделов ОАО «Колгейт-Палмолив» (рисунок 21), отвечающий за всю цепочку действий по работе с клиентами — от управления заказами до управления сделками и поддержки клиентов, а также управления торговыми категориями, разработки решений для брендов и запуска новых продуктов. Главное направление работы отдела — это повышение выполняемости планов продаж. Тем не менее, он не случайно назван отделом продаж, а отделом по работе с клиентами. Главной целью успешных FMCG-компаний является построение долгосрочных партнерских взаимоотношений с заказчиками. Задача менеджеров этого отдела – совместное бизнес-планирование, оказание клиентам поддержки в развитии бизнеса и, следовательно, рост продаж ОАО «Колгейт-Палмолив». Существуют специальные центры исследований и внедрения инноваций в работу с клиентами, содействующие развитию партнерства, предоставляя клиентам решения, доступные на протяжении всего цикла потребления — от разработки нового продукта до его появления в магазинах.

Работники отдела развивают сотрудничество с ключевыми клиентами фирмы, параллельно занимаясь управлением различными каналами розничной торговли, такими как: гипермаркеты, супермаркеты, минимаркеты, дискаунтеры, аптеки, магазины прилавочной торговли, торговые точки на открытых/закрытых рынках.

Сферы деятельности менеджеров достаточно широки: они разрабатывают стратегию продаж для каждого канала продаж, учитывая особенности регионов и товарных групп, проводят переговоры с целью достичь важных договоренностей с клиентами о совместном развитии бизнеса, контролируют реализацию соглашений и достижение целей (Рисунок 22). В число их обязанностей также входит управление товарными категориями (запуск и продвижение брендов компании) и торговый маркетинг (активация продаж, предложение маркетинговых решений и мероприятий для брендов и категорий, ценообразование и мерчендайзинг). Кроме того, отдел оказывает поддержку в развитии бизнеса заказ-

чиков ОАО «Колгейт-Палмолив»: проводит анализ потребностей клиентов, разрабатывает программы для их поддержки, участвует в формировании совместных бизнес-планов.

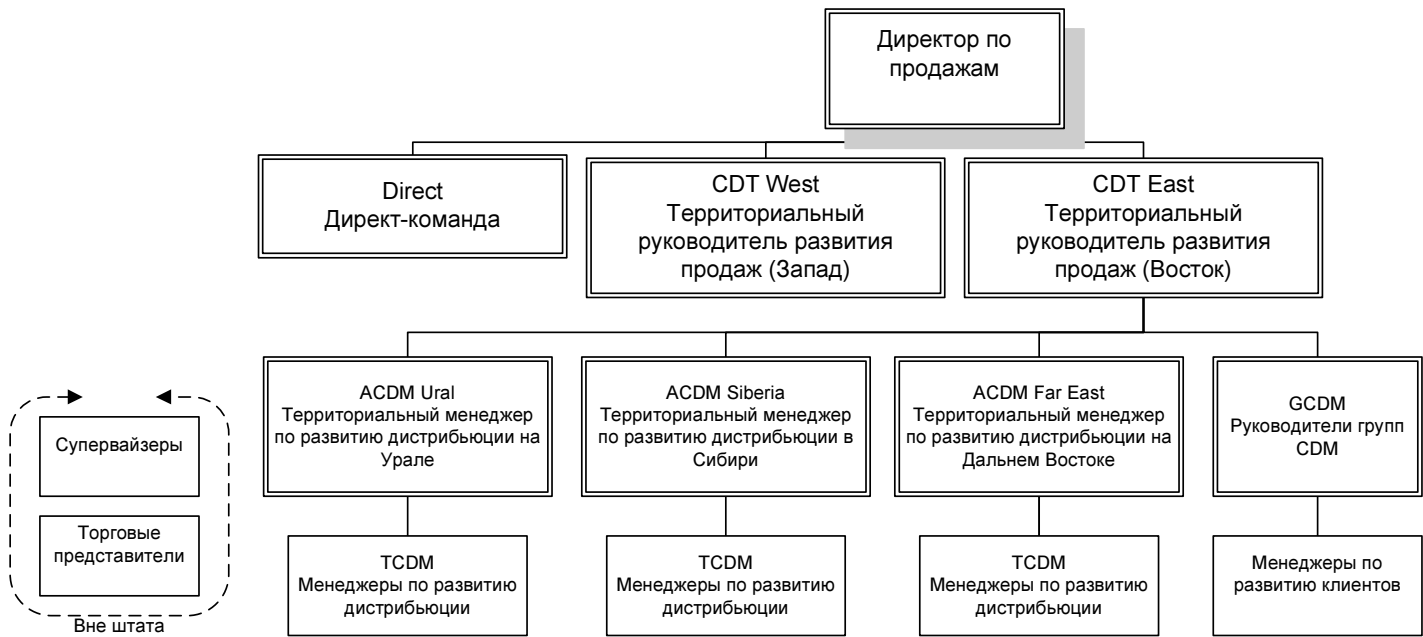


Рисунок 21 – Организационная структура направления по развитию бизнеса заказчика ОАО «Колгейт-Палмолив»

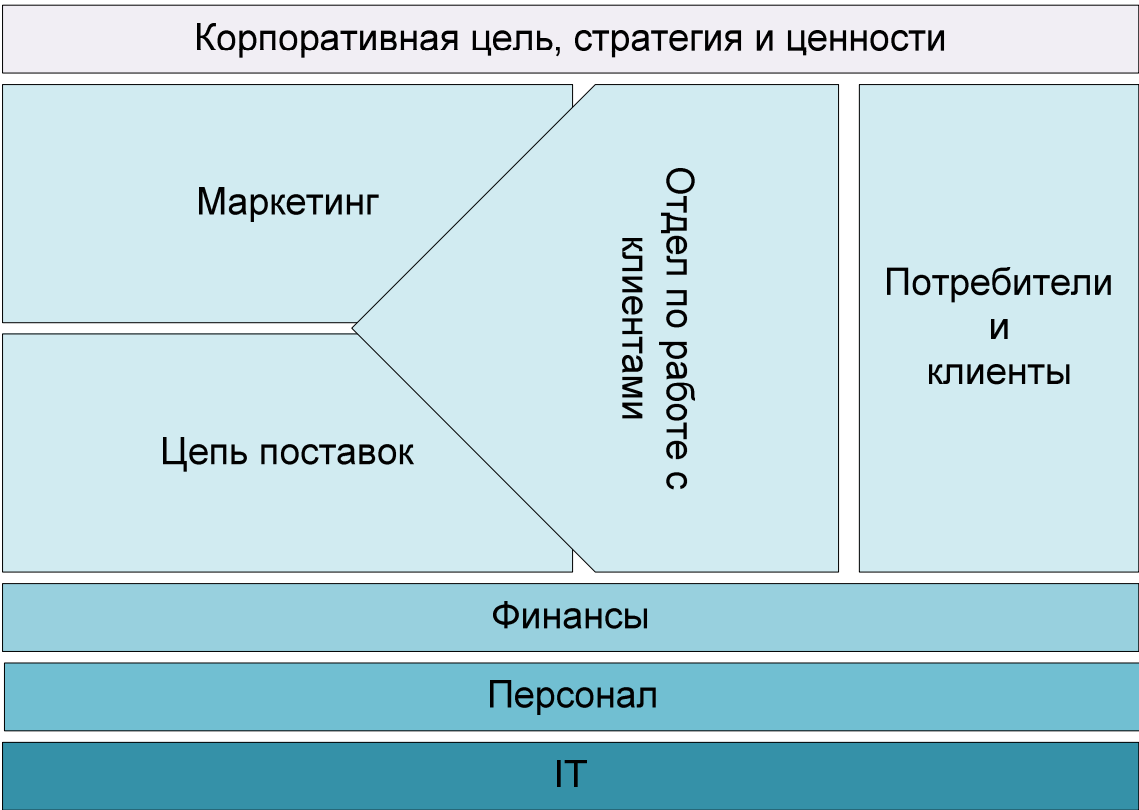


Рисунок 22 – Структура взаимодействий отдела по работе с клиентами

В США только 20% товаров достигает конечного покупателя через дистрибьюторов - основная доля приходится на продажи в сетевую розницу. В России наоборот: через дистрибьютора проходит 80–85% товаров. Примерно такая же ситуация в Китае. А в Европе на долю дистрибьюторов выпадает около 40% товарооборота.

В России ведущие FMCG-компании, включая ОАО «Колгейт-Палмолив», напрямую работают только с крупными федеральными сетями, а со средней и мелкой розницей работают только через дистрибьюторов.

Все аспекты взаимоотношений с дистрибьюторами описываются в специальном дистрибьюторском соглашении, в котором также описываются торговые условия со стороны компании и системы бонусов и скидок за их выполнение. В соглашение, как правило, включают планы, согласованные с дистрибьюторами до начала отчетного периода, на основе некоторых показателей: объема продаж в прошлом, идей компании по ассортименту, маркетинговой кампании. Фирма также может рекомендовать дистрибьюторам соблюдать определенную ценовую политику, но действующие в сфере торговли законы запрещает компаниям навязывать свой уровень цен.

Основные принципы работы с дистрибьюторами:

а) закупки в дистрибьюционное звено и продажи из него потребителям.

Дистрибьютор — это коммерческая организация, которая преследует свои финансовые и прочие цели, поэтому само по себе наличие у него товаров производителя еще не гарантирует нужного объема продаж продукции. Среди поставщиков дистрибьютора много других производителей, и торговый представитель дистрибьютора не в силах уделять много времени и усилий продажам продукции отдельно взятого производителя. Поэтому достаточно часто производитель формирует на базе дистрибьютора выделенные команды для эксклюзивной продажи, финансируя их за свой счет (в таком случае к дистрибьюторам выдвигаются дополнительные требования по выполнению плана). В то же время даже если дистрибьютор приобрел большой объем продукции, и компания получила свои деньги, но часть продукции осталась на складе у дистрибьютора (или у нее истек срок годности) и не дошла до конечного потребителя, то в долгосрочной перспективе можно наблюдать негативные последствия (недополучение дистрибьютором прибыли и недопоставка товаров в торговые точки косвенно влияют на долю рынка производителя). Или же дистрибьютор может намеренно увеличивать складские остатки для выполнения плана и получения бонуса, но при этом розничные продажи у него будут падать. Поэтому для эффективной работы дистрибьюторов компания-производитель должна разрабатывать и применять различные системы мотивации.

б) планирование ассортимента

Наличие товара в магазинах еще не гарантирует его покупку. Здесь важно учитывать специфику каналов продаж и осознавать, какой именно ассортимент предпочитают покупатели дискаунтера, а какой — покупатели супермаркета или открытого рынка. Наличие ассортимента, на который есть спрос, увеличивает продажи, и наоборот, если привычный ассортимент будет отсутствовать в розничной точке пару дней, то покупатели, скорее всего, начнут брать товары конкурентов. Поэтому важно контролировать объемы запасов в торговых точках и правильно планировать ассортимент. Разумное планирование ассортимента в рознице должен включать в себя обязательный минимальный ассортимент, или MUST-ассортимент, дополнительный ассортимент, а также подавляющий конкурентов ассортимент.

в) фокус на конечного потребителя

Как говорилось выше, сегодня для российского рынка характерны две тенденции: замедление темпов роста отрасли бытовой химии и средств личной гигиены, а также жесткая борьба за долю рынка между производителями. Интенсивный характер рыночной конкуренции привел к тому, что основным полем битвы между ведущими компаниями стала каждая торговая точка. Внимания ключевых производителей сфокусировалось на конечного потребителя, а первостепенной задачей стало обеспечение присутствия товара на полке (стоит отметить, что это должен быть правильный ассортимент и в нужном объеме). Иными словами, важно не только увеличивать продажи дистрибьюторам, но также управлять продажами непосредственно в торговые точки, чтобы продукция, в итоге, была реализована конечному потребителю.

Для повышения и эффективности работы дистрибьюторов компании-производителю важно постоянно совершенствовать систему мотивации, учитывая специфику работы с тем или иным дистрибьютором. К основным способам мотивации дистрибьюторов можно отнести торговые условия (скидки, бонусы) и программы, которые бы повышали лояльность работников дистрибьюторов к работе с ОАО «Колгейт-Палмолив».

Прямая постоянная скидка – партнерская скидка за то, что с компанией заключено соглашение. Скидка привязывается к объему закупок за отчетный период. Размер скидки может изменяться в зависимости от уровня развития дистрибьютора или от того, с какими каналами сбыта он в основном работает.

Переменная (или возвратная) скидка представляет собой возврат компанией-производителем дистрибьютору суммы скидки, рассчитанной от объема закупок за отчетный период. Обычно такая скидка используется в сочетании с постановкой определенных задач. К примеру, перед дистрибьютором может быть поставлена задача по выполнению планов продаж/закупок, по обязательной закупке некоторого объема определенных товаров за некоторый период

времени. Если дистрибьютор выполняет поставленные условия, то возвратная скидка высчитывается и зачисляется ему.

Денежная премия (бонус) может быть использована для поощрения выполнения тех задач, которые косвенно связаны с закупкой товара. Как правило, премии начисляются по таким критериям, как: постоянство объемов закупок, широта закупаемого ассортимента, увеличение доли региональных клиентов, достижение успехов в какой-либо из областей сотрудничества и т. д.

Разновидностью премии являются *маркетинговые push&pull-программы*, которые направлены на сотрудников дистрибьютора и предлагают разнообразные призы за выполнение определенных условий. Данные программы действуют аналогично возвратной скидке и денежной премии, однако, кроме стимулирования выполнения определенных задач, они также повышают общую лояльность дистрибьютора. Push-программы нацелены на людей, принимающих решения, стимулируя их работать с данным производителем и формируя общее позитивное отношение к нему. Pull-программы направлены на рядовых сотрудников: торговых представителей, менеджеров по закупкам или продавцам дистрибьютора. Программы, таким образом, активно стимулируют конкретных сотрудников компании-дистрибьютора, чтобы они прилагали как можно больше усилий к достижению поставленных производителем целей. Продолжением push&pull-программ являются мероприятия производителя, направленные на развитие продаж непосредственно в торговых каналах (trade marketing).

Кроме того, по отношению к дистрибьютору может применяться *компенсация расходов* за участие в конкретных видах деятельности (маркетинговые кампании по продвижению товаров производителя и т.п.). Или может быть создан специальный накопительный фонд, средства из которых дистрибьютор может использовать только на определенные цели и программы компании-производителя. Это уже будет *customer marketing* — маркетинговые мероприятия внутри торговой точки, которые направлены на покупателя. Примером такой программы может служить вручение подарков за покупку новинки 2015 года — отбеливающей зубной пасты Colgate Optic White.

Сегодня концентрация розничной торговли очень высокая: ритейлеры контролирует львиную долю продаж.

Ритейлеры легко завоевывают лояльность потребителя, благодаря мерчандайзингу, фирменным торговым маркам (СТМ), а также целевому ценообразованию и бонусным программам. Способность управлять доступом на рынки и влиять на поведение потребителя дает ритейлерам высокую относительную рыночную власть над компаниями-производителями. Таким образом, послед-

ним необходимо понять, что движет ритейлерами, чтобы суметь выстроить с ними взаимовыгодное партнерство.

По мере роста влияния ритейлеров их влияние распространилось на многие отрасли, обусловленное их размерами и концентрацией. Например, среди 250 крупнейших ритейлеров мира «Магнит», лидер российского рынка, занял 51-е место с выручкой \$19,851млрд. в 2014/15 финансовом году (55-е место годом ранее). Его основной конкурент – X5 Retail Group на 60-м месте (58-е), «Дикси» – на 162-м (166-е), «Лента» – на 183-м (196-е).

Признавая силу ритейлеров, компании-производители, в т.ч. FMCG, предпочитают выделять, примерно, две трети своего маркетингового бюджета на торговый маркетинг, проводя в торговых точках мероприятия по стимулированию сбыта и устраивая совместные рекламные кампании с ритейлерами, а не налаживать отношения непосредственно с покупателем, например, размещая рекламу в СМИ для стимулирования потребительского спроса.

Несмотря на кризисные явления, затраты на торговый маркетинг медленно, но растут. Попытки некоторых производителей повлиять на поведение ритейлеров иногда недостаточно эффективны. Ритейлеры могут выделить отдельно взятый бренд в магазине или включить его в разовую акцию и разместить на специальном демонстрационном стенде, но эти попытки обычно приносят лишь временное, а не постоянное конкурентное преимущество. Они дают эффект лишь до тех пор, пока конкуренты не начнут продвигать свои бренды в магазинах еще активнее. В итоге, именно ритейлеры решают, как их посетители потратят свои деньги. Таким образом, компании ОАО «Колгейт-Палмолив» рекомендуется пересмотреть свою стратегию взаимодействия с местными ритейлерами.

Хоть ритейлеры и имеют большую власть, их зачастую тоже не устраивает существующая система взаимоотношений. Некоторые ритейлеры считают, что торговая поддержка производителей непропорциональна, и недальновидна. У розничных сетей часто появляются сложности с монетизацией промомероприятий по стимулированию сбыта. Вместо того чтобы строить более долгосрочные партнерские отношения с поставщиками, они нацелены на ценовую конкуренцию.

Несмотря на существующие трудности во взаимоотношениях между производителями и розничными сетями, первые способны перестроить эти отношения, поняв бизнес-модель последних.

Ритейлеры зарабатывают деньги, формируя потребительскую лояльность, продвигая собственные торговые марки, опираясь на финансирование поставщиков или сохраняя уровень издержек на низком уровне. Как показывают исследования, ритейлеры обычно выбирают какую-то одну или две стратегии, на

которые и делают упор. Именно эта стратегия или комбинация стратегий определяет бизнес-модель розничной сети и отличает ее от конкурентов. Компании-производители, в отличие от ритейлеров, в силу своих размеров не столь гибки в выборе стратегий: они ограничены рамками крупных долгосрочных капиталовложений и длительным сроком окупаемости своего продукта или бренда.

В практике существует всего четыре бизнес-модели ритейла [13]:

- модель, основанная на умении налаживать отношения с потребителями посредством всевозможных программ лояльности;
- модель, которая делает акцент на собственные торговые марки;
- модель, которая заставляет поставщиков финансировать свои товарно-материальные ценности;
- модель, которая фокусируется исключительно на марже.

Для начала рассмотрим первую модель, основанную на умении налаживать отношения с потребителями посредством всевозможных программ лояльности, а затем будут даны рекомендации по налаживанию отношений с подобными сетями.

Одно из самых значимых изменений в сфере розничной торговли является рост объема информации о потребителях. Точная и актуальная информация о потребителе особенно важна в торговле расфасованными товарами в силу их быстрого движения и высокой частоты покупок. За последние годы некоторым ритейлерам удается пользоваться шансом и опережать своих конкурентов, соединяя информацию о сделках с информацией об отдельно взятых потребителях. Это дает им возможность знать, кто, где, когда и по какой цене покупает те или иные товары. Благодаря полученной уникальной информации, они могут гораздо эффективнее организовывать снабжение, оптимизировать движение товарно-материальных запасов, ориентировать свои коммуникации и проводить промо-акции.

Например, программа клубной карты — это и рекламный инструмент, с помощью которого покупателя можно привлечь в магазин за определенное вознаграждение, и ценный источник информации, который позволяет ритейлерам проводить адресные промо-акции.

Как правильно выстроить отношения с такими розничными сетями? Если крупные сети могут извлечь столько пользы из информации о покупателе, то некоторые средние и мелкие ритейлеры не могут придерживаться такого же подхода в силу ограниченности своих ресурсов. В таком случае существуют большие возможности для производителей. Многие производители, такие как ОАО «Колгейт-Палмолив», обладают достаточным опытом и объемом данных, чтобы помочь ритейлерам эффективно использовать информацию о потребителях. К примеру, хотя розничные сети и имеют доступ к данным сканера, кото-

рый сообщает, какие продукты покупают потребители, их объективное восприятие часто ограничивается рамками собственных магазинов. Производитель же видит значительно более широкую картину, поскольку он поставляют товар и в другие сети. Благодаря этому они могут продемонстрировать доказательную базу эффективности новых методов, которые могут быть полезны как производителю, так и ритейлеру. Например, компания Kraft Foods, который совместно с крупными сетями проводит масштабные исследования организации сбыта молочной продукции, которые иногда приводят к двухзначному повышению выручки магазинов. Компания также осуществляет совместные программы финансирования по разработке инициатив в области мерчандайзинга, которые имели успех в других точках продаж.

Более того, у ОАО «Колгейт-Палмолив», обладающей внушительным собственным капиталом, есть возможность разрабатывать собственные программы лояльности и использовать их в сотрудничестве с ритейлерами. Например, несколько лет назад в США Coca-Cola запустила программу My Coke Rewards для установления связей с потребителями, в то же время предлагая поощрительные баллы покупателям сети супермаркетов Safeway, которым они напрямую осуществляли поставки.

Следующая бизнес-модель ритейлеров – это модель частных торговых марок. Доля рынка, принадлежащая частным торговым маркам, демонстрирует устойчивый рост (см. главу 2.1). По мнению многих покупателей, СТМ дают возможность получить приемлемое качество по более низкой цене. При этом немало клиентов допускают возможность покупки частных торговых марок премиум-класса. Кроме того, ритейлеры старательно продвигают собственные торговые марки, так как они позволяют получать более высокую прибыль за счет более низкой себестоимости этой продукции.

Для производителей партнерство с ритейлерами, придерживающимися подобной бизнес-модели, может заключаться в производстве частных торговых марок. Преимущество такого подхода заключается в повышении объема выпуска и лучшее использование производственных мощностей компании, а также лучшее понимание своей категории и получение влияния на СТМ. Более того, компания может выпускать продукцию с кобрендингом розничной сети, в результате чего ритейлер получит возможность претендовать на уникальность и высокое качество, а компания-производитель получит дополнительную возможность продвигать свои марки.

В силу того, что у фирмы ОАО «Колгейт-Палмолив» практически отсутствуют производственные мощности на территории России и почти вся продаваемая на российском рынке продукция импортного производства, данная схема сотрудничества с ритейлерами для компании не возможна.

Третья модель розничной сети по ориентированию своего бизнеса – это модель оборотного капитала.

Для ритейлеров очень важны потоки денежных средств. Все розничные сети фокусируются на эффективном использовании оборотного капитала, но для некоторых игроков рынка это стало главной их стратегией. Компания ОАО «Колгейт-Палмолив» может разрабатывать программы, целью которых является удовлетворение нужд ритейлеров в отношении оборотного капитала. Сети, эффективно управляющие своим оборотным капиталом, торгуют продукцией, которую можно быстро продать, и стремятся как можно меньше хранить товар, который не удастся вовремя продать. Компания ОАО «Колгейт-Палмолив» может предоставлять текущую рыночную информацию, рекомендации по продажам и программы обратного выкупа товаров. Они также может рассмотреть возможность разработки эксклюзивной продукции или, например, дать обещание розничной сети, что именно она первой получит новый товар. Поставка товаров сетям, сфокусированным на управлении оборотным капиталом, требует как финансовой эффективности, так и эффективности управления запасами. Но разработка особых программ, удовлетворяющих потребность розничных сетей в быстрой реализации запасов и гибкой платежной системе, может принести ОАО «Колгейт-Палмолив» немалые дивиденды.

Заключительная и самая распространенная бизнес-модель – это модель с ориентацией на маржу.

С ритейлерами, которые нацелены на маржу, компаниям-производителям сложнее всего наладить отношения. Сети, которые стремятся к максимальному размеру прибыли, обычно достаточно жестко стараются снизить расходы на закупку товаров, даже если это приводит к напряженным переговорам с поставщиками.

В компании ОАО «Колгейт-Палмолив» развитием отношений с ключевыми клиентами непосредственно занимаются менеджеры по развитию сетевых клиентов (Key Account Managers, КАМ). С целью повысить эффективность управления отношениями с клиентами в условиях кризиса КАМам рекомендуется пройти дополнительное обучение. КАМы должны четко понимать цели и задачи, стоящие перед компанией в отношении ключевых клиентов в условиях экономического кризиса.

Фирма ОАО «Колгейт-Палмолив» активно практикует для таких целей внутренние сессии по обмену опытом, а также обучение на рабочем месте с использованием E-learning ресурсов – обширной базы он-лайн курсов и семинаров, доступных в любое время и на разных языках, в т.ч. на английском. Более того, десятки сотрудников ОАО «Колгейт-Палмолив» в разных городах России

по совместительству являются корпоративными тренерами по личностному и профессиональному развитию, практикуя коучинг в различных отделах компании. Как правило, учебные погружения длятся не более пяти дней подряд.

В рамках поставленной цели в качестве приоритетных были выбраны следующие компетенции КАМов для развития:

- умение определять бизнес-модель, основные ценности и ориентиры сетевых клиентов в современных условиях;
- владение инструментами, необходимыми для разработки, планирования, анализа и улучшения взаимоотношений со «сложными» ритейлерами;
- умение готовить коммерческие предложения для розничных сетей с учетом их целей и целей компании, а также волатильности бизнес-среды;
- определение эффективных путей взаимодействия непосредственно с лицами, принимающими решения, и умение работать с их возражениями.

Ответственным лицом за повсеместное проведение тренингов следует назначить директора HR-отдела, в качестве исполнителей – опытных сотрудников отдела по работе с клиентами. Оценка эффективности обучения будут осуществлять руководители групп КАМов. Во-первых, по результатам полевого аудита, т.е. оценки непосредственной работы КАМа с ключевым клиентом (Бланк полевого аудита – Приложение В). Предполагается, что проводить аудит будут менеджеры по развитию дистрибуции того же офиса. Во-вторых, по динамике достижения плановых показателей работы КАМов в отчетные периоды, следующие за тем, в котором проходило обучение:

- величина товарооборота с ритейлерами;
- количество наименований товара, введенных в матрицу сети;
- доля полочного пространства сети, выделенная на товар;
- эффективность BTL;
- время оборачиваемости товара в сети;
- время оборачиваемости денежных средств при работе с сетью.

В качестве консультантов при анализе эффективности обучения будут выступать аналитики финансового отдела центрального офиса.

Повышение эффективности работы с партнерами компании путем обучения ее сотрудников за счет внутренних ресурсов фирмы применим и в отношении менеджеров по развитию дистрибуции.

На сегодняшний день ОАО «Колгейт-Палмолив» взаимодействует с 146 дистрибьюторами и прямыми сетями. Для оценки эффективности работы компания использует квартальные планы, внутри которых выполнение плана на каждый месяц должно составлять не менее 70%. Основные параметры, по кото-

рым оценивается эффективность работы дистрибьюторов и опосредованно эффективность работы менеджера:

- выполнение планов SELL-IN, т.е. отгрузок со складов ОАО «Колгейт-Палмолив» и SELL-OUT – отгрузка со склада дистрибьютора в торговые точки;
- соблюдение дистрибьютором финансовой дисциплины;
- прирост дистрибьютора к прошлому отчетному периоду;
- покрытие территории (количество обслуживаемых торговых точек, торговых складов, виды транспорта).

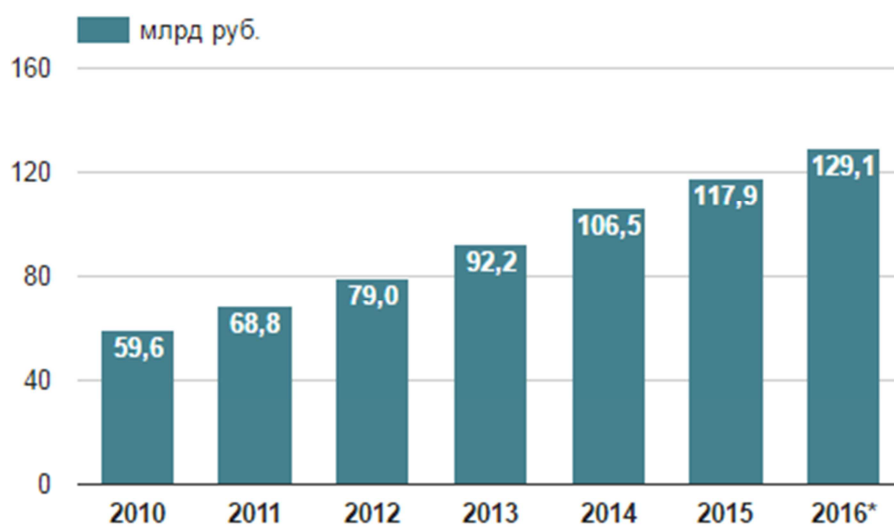
Контроль осуществляют аналитики финансового отдела и отдела по работе с клиентами. Оценка производится ежеквартально.

До наступления экономического кризиса компания ОАО «Колгейт-Палмолив» использовала все вышеуказанные методы поощрения дистрибьюторов за сотрудничество и эффективную работу. Однако после изменения финансово-экономической ситуации на российском рынке компания взяла курс на оптимизацию расходов. В итоге, фирма не сократила бюджет на работу с дистрибьюторами, но отказалась от малоэффективных, по их подсчетам, мероприятий, оставив наиболее продуктивные: денежные премии и скидки в зависимости от выполнения планов и объемов заказа.

3.2 Увеличение доли рынка корма для домашних животных торговой марки Hill's

По результатам исследований в период с сентября 2014 по август 2015, в России в кризис просело потребление многих продуктовых групп, но при этом резко выросли продажи кормов для домашних животных. В натуральном выражении продажи кормов для домашних животных выросли год к году на 12,4%, в денежном — на 25,4%. Для сравнения: самой быстрорастущей категорией продуктов питания стала бакалея, которая выросла в объемах на 5,1%. Непосредственно в 2015 году был выявлен рост продаж кормов для домашних животных в денежном выражении на 10,8%, до 117,9 млрд руб. (Рисунок 23). В 2016 году прогнозируется рост еще на 9,4%.

В ходе анализа потребительского поведения было обнаружено, что россияне не готовы экономить на детях и домашних животных, по сравнению с другими странами. Кроме того, растет уровень знаний владельцев домашних животных в России, которые понимают важность полноценного питания для здоровья собаки и кошки. Категория кормов растет также за счет роста числа животных, которых хозяева переводят на промышленные корма



* Прогноз. Источник: Euromonitor International

Рисунок 23 – Продажи кормов для домашних животных в России

На рынке кормов для животных можно выделить два главных лидера — международные компании Mars и Nestle (Рисунок 24). В категории кормов для кошек в 2015 году они в совокупности занимали 86% рынка в натуральном выражении, кормов для собак — 71%. Сразу за лидерами следуют частные торговые марки ретейлеров.

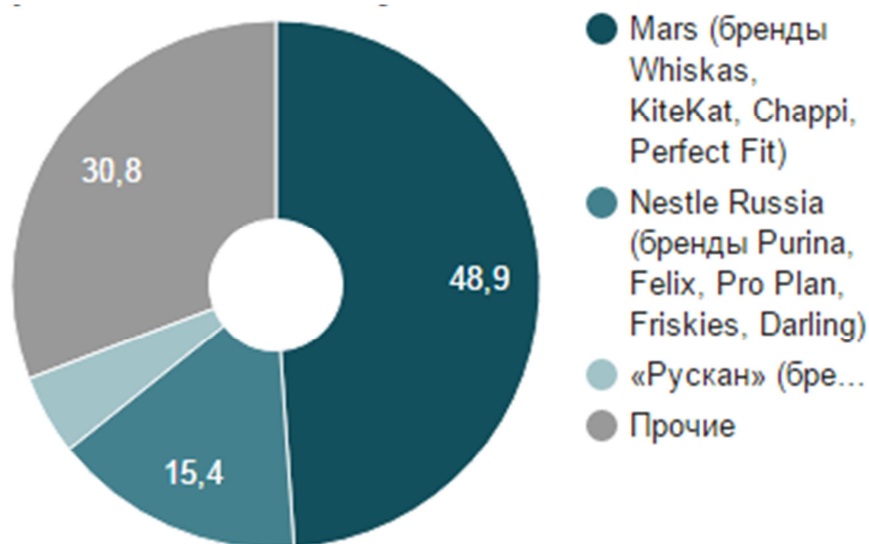


Рисунок 24 – Крупнейшие продавцы кормов для домашних животных в России, доля рынка в 2015, %

Точное число домашних питомцев в России не известно, приблизительное количество собак — 15–20 млн, кошек — 30 млн. Также в ходе исследования было выявлено, что в России сейчас 64% домашних кошек и 26% собак питаются готовым кормом.

Согласно годовому отчету Colgate-Palmolive Co., чистые продажи кормов для домашних животных под маркой Hill's в мире упали на 2% в 2015 по отношению к 2014, составив 2,2 млрд. долларов, а в натуральном выражении возросли на 3,5% по всем видам товара (Prescription Diet, Advanced Nutrition, Naturals). Основными драйверами роста стали такие страны, как США и Тайвань.

Заводы по производству корма Hill's расположены в Нидерландах и Чешской Республике – это первые заводы Colgate-Palmolive Co., на которых удалось выстроить систему безотходного производства.

Hill's хорошо известен в России, благодаря широкой сети представительств от Калининграда до Сахалина. По итогам 2015 года оборот Hill's в России составил около 3,1 млрд. рублей – эта цифра растет с каждым годом, вместе с рынком кормов для домашних животных. Однако доля Hill's на российском рынке остается неизменной, более того, по-прежнему уступает ближайшему конкуренту – Royal Canin, доля которого 4,9%.

Увеличить присутствие компании на рынке России поможет слаженная работа отделов маркетинга, HR-отдела и отдела по работе с клиентами в двух направлениях:

- повышение компетентности торговых представителей компании;
- освоение новых каналов коммуникаций с потенциальными покупателями.

Корма Hill's относятся к кормам premium-класса, обеспечивая высокое качество и безопасность продукции. Но помимо этого акцент делается и на то, чтобы каждый клиент имел возможность приобретать для своего животного именно те корма Hill's, в которых оно действительно нуждается. Для этого компания создала систему сопутствующих услуг. Любой клиент компании в любое время может получить нужную ему информацию. Инструменты, которыми он может для этого оперировать – это и материалы официального интернет-сайта, и непосредственное общение с торговыми представителями, которые должны уметь подробно рассказать о продукте. Если вопрос сложный или требует дополнительного изучения, клиент его можно перенаправить научному эксперту.

Постоянное общение с покупателями и партнерами компании предъявляет большие требования к уровню профессионализма и компетентности сотрудников Hill's, особенно торговых представителей (сегодня компания Hill's насчитывает около 200 торговых представителей). Поэтому отдел кадров компании должен уделить особое внимание к вопросу формирования и развития штата. Клиентская база компании весьма специфична: это и зоомагазины, и ветеринарные клиники и аптеки, и груминг-салоны, и заводчиками, а также интернет-магазины (стоит отметить, что Hill's не поставляется в супермаркеты и

другие торговые точки, где нет специальных отделов зоотоваров). Иными словами, позиция Hill's должна быть достаточно жесткой: с профессионалами должен контактировать исключительно профессионал, способный свободно отвечать на любые вопросы покупателя.

С целью повысить компетентность торговых представителей рекомендуется разработать для них программу обучения, которая будет включать в себя три основных блока: техника продаж, основы здорового питания собак и кошек, а также подробное изучение собственной продукции.

Запрос на обучение будет исходить от директора по продажам в адрес HR-отдела. Отдел кадров и развития сотрудников, выступая в качестве внутренних консультантов, будет отвечать за разработку и организацию программы обучения. Непосредственно проводить семинары и тренинги будут опытные и успешные сотрудники отдела продаж, а также внутренние специалисты по вопросам диетологии и здорового питания домашних животных. Рекомендуется, чтобы процесс обучения длился не более 5 дней к ряду.

Оценить эффективность курсов возможно через полевой аудит торговых представителей и отзывы ключевых клиентов. Главный критерий оценки – это увеличение плановых показателей продаж (Приложение Г).

Также одним из показателей компетентности сотрудника является умение привлечь внимание покупателя к тому, что ему действительно нужно и важно. Так что эффективность работы торговых представителей компании Hill's можно оценить и по соблюдению правил мерчандайзинга: правильная выкладка товара, оповещения о рекламных акциях, размещение информационных носителей – все, что должно помочь клиенту сделать правильный выбор. В свою очередь, супервайзерам отдела по работе с клиентами рекомендуется ежедневно контролировать соблюдение торговыми представителями требований мерчандайзинга.

В компании Hill's работает более 150 ветеринарных врачей, кандидатов наук и диетологов по всему миру. Фирма обладает достаточным запасом знаний и опыта, чтобы поделиться ими с другими. На регулярной основе можно проводить тематические мероприятия и встречи, проводить конференции, на которых бы обсуждались актуальные вопросы зообизнеса. Или, к примеру, ежегодные семинары для владельцев и руководителей ветеринарных клиник. И наконец, международные или всероссийские выставки животных под знаком Hill's.

В качестве первого шага по развитию коммуникаций с клиентами предлагается 30 сентября провести бизнес-конференцию ВЕТФОРУМ-2016 для представителей ветеринарных клиник России. Место проведения – г.Москва. Предполагаемое число участников – не менее двухсот гостей из городов России и

стран СНГ, количество докладчиков – 4 человека из России и Нидерландов. В программу форума будут входить следующие темы:

- оплата труда ветеринарных врачей;
- поиск кандидатов для работы в клинике;
- управление персоналом и способы мотивации сотрудников;
- правила работы с историей болезни и амбулаторным журналом;
- комплексный подход к организации работы клиники;
- зависимость специализация клиники и ее финансовых показателей.

В перерывах между семинарами представители Hill's будут рассказывать об инновационных разработках компании и демонстрировать средства мерчандайзинга, которые Hill's предлагает своим клиентам для повышения привлекательности клиник.

Ответственность за подготовку и проведение форума берет на себя отдел маркетинга в лице директора по маркетингу [14]. Длительность проекта с учетом подготовки и анализа результатов – 3,5 месяца (Приложение Д). Конференция проводится за счет бюджета компании, закладываемая стоимость – не более 400 тыс.рублей.

Главным показателем эффективности ВЕТФОРУМа-2016 будет являться заключение долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений с ветеринарными клиниками с последующим увеличением объема продаж на 10-15% в IV-м квартале 2016 года.

3.3 Развитие производственных мощностей на территории России

Компания ОАО «Колгейт-Памолив» завозит всю продаваемую в России продукцию из за рубежа (исключение – дезодоранты-спреи, которые по заказу производятся на ОАО «Арнест», г.Невинномысск, Ставропольский край):

- гели для душа из Таиланда и Италии;
- мыло из Турции;
- зубные щетки из Китая, Швейцарии;
- роликовые дезодоранты из США и Мексики;
- зубная паста из Турции, Китая, Бразилии и Польши.

В связи с этим для компании существуют большие риски, так как в условиях экономического кризиса растут затраты на логистику товара, предпочтения россиян меняются, а правительство РФ создает торговые барьеры в отношении некоторых стран, например, Турции.

По результатам исследования, ограничить импорт бытовой химии считает целесообразным больше половины россиян (53%), не удовлетворены данным

запретом — 36%. В целом число россиян, поддерживающих ограничение импорта, по сравнению с прошлым годом, снизилось. Год назад за аналогичный запрет высказывалось 68% против 24%.

Более того, в августе 2015 российские ретейлеры начали массово снимать с продажи моющие средства иностранных компаний, в т.ч. ОАО «Колгейт-Памолив». При исследовании стиральных порошков и моющих средств ряда производителей: ООО «Хенкель Рус», ОАО «Невская косметика», ЗАО «ЕСП-Контракт ГмБХ», Procter&Gamble, Werner&Mertz GmbH, The Clorox Company - Роспотребнадзор якобы установил несоответствие по токсикологическим показателям безопасности.

Для минимизации представленных рисков компании Colgate-Palmolive Co. следует рассмотреть вариант размещения заказов на производство части своей продукции на одном или нескольких российских заводах, обладающих необходимыми внутренними ресурсами и приближенных к потребителям конечной продукции. Локализация цепочки создания ценности способна повысить конкурентное преимущество компании Colgate-Palmolive Co. на российском рынке. Рассредоточение производства целесообразно, так как оно снижает затраты на транспортировку готовой продукции, улучшению маркетинга в России и способствует более тесному взаимодействию с местными покупателями.

В рамках диссертационного исследования предлагается контрактное производство твердого и жидкого мыла.

В 2015 году было импортировано около 50 тыс. тонн жидкого и твердого мыла. Основными поставщиками мыла на территорию России являются страны дальнего зарубежья: на долю Турции приходится более 45% всего импортного мыла, Германии - 13,7%, Польши - 9,9%. Примерно треть ввозимого из Турции мыла принадлежит марке Palmolive, или 7425 тонн. Поставки твердого и жидкого мыла происходят в пропорции 4:1 соответственно, т.е. 5940 тонн твердого мыла (66 млн. штук весом 90 грамм) и 1485 тонн жидкого мыла (4,95 упаковок объемом 300 мл).

Ответственным за локализацию производства будет являться директор по логистике, исполнителями процесса отбора и размещения заказов – сотрудники отдела логистики. В качестве консультантов выступают сотрудники отдела финансов. Главный критерий для принятия решения о контрактном производстве – это уменьшение логистических затрат, который на данный момент составляют не менее 35% от стоимости ввозимого мыла.

Согласно предварительным прогнозам, подготовка проекта по размещению производства на территории России займет не менее 4-х месяцев (Приложение Е).

Основным регионом по производству мыла на территории России был выявлен Приволжский федеральный округ, который изготавливает 45,2% всего мыла. Одной из крупнейших компаний округа является компания ОАО «Весна» (г.Самара, www.vesna.ru), которая отвечает современным требованиям производства и имеет налаженную схему работы со своими партнерами:

- наличие департамента новых разработок – возможность быстрой разработки рецептуры на продукт;
- собственная дизайн-студия - возможность разработки дизайнов и упаковки;
- собственный логистический центр, который обеспечивает доставку продукции в любой регион и в строго обозначенное время;
- современный логистический комплекс с подъездными железнодорожными путями;
- система менеджмента ПМК «Весна» соответствует требованиям стандарта ISO 9001:2008 (сертификат № RU 227211\1);
- наличие в компании аккредитованных лабораторий (микробиологической и химико-аналитической), осуществляющих постоянный физико-химический и микробиологический контроль готовой продукции – гарантия выпуска безопасной и качественной продукции;
- возможность выпуска новых видов продукции, не производимых в настоящее время компанией;
- современная эффективная система обучения персонала;
- выгодное территориальное расположение – центр России;
- сложившаяся система управления производством.

Производственные мощности компании ОАО «Весна» позволяют изготавливать 10 тонн твердого кускового мыла и 12000 бутылок жидкого мыла объемом 0,3 литра в день – итого, до 2470 тонн твердого кускового мыла и 889 тонн жидкого мыла в год. Такие объемы производства составляют, примерно, половину ввозимого из Турции мыла Palmolive и могут являться подходящей альтернативой импорту.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения диссертационного исследования его цель была достигнута и поставленные задачи решены:

1) Определены основные теоретические подходы и особенности формирования стратегий международных компаний и современные подходы к стратегическому управлению компаниями в условиях кризиса.

Усиление международной конкуренции требует от компаний, чтобы они использовали различные источники конкурентных преимуществ и развивали свои организационные способности и вширь, и вглубь. Успешные международные компании используют достоинства глобальной интеграции совместно с преимуществами национального дифференцирования. Баланс между международной интеграцией и национальным дифференцированием требует от компании, чтобы она приспособилась к разнообразным требованиям различных товаров, функций и стран.

В таких условиях главной задачей топ-менеджеров многонациональных компаний является создание глобальных стратегий, структур и систем, способных обеспечить гибкость, адаптивность и инициативу на местах, в то же время поддерживать тесные взаимосвязи, помогающие распространению инноваций и лучшего практического опыта, полученных в разных местах. Если заграничные филиалы обладают автономией, позволяющей взять на себя инициативу в разработке новых товаров, инвестиционных предложений и своевременных бизнес стратегий, то они могут внести ощутимый вклад в создание конкурентного преимущества МНК. Отличительные особенности, которые развивают у себя местные филиалы, находятся под сильным влиянием национальных ресурсов и рынков тех стран, где расположены эти филиалы. Поэтому национальные филиалы международных компаний нуждаются в получении глобальных полномочий, которые определяются их внутренними ресурсами и способностями, а также внешними условиями.

Тем не менее, ни одна компания в мире не застрахована от попадания в условия кризиса. Причины, по которым компания попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- внешние, которые не зависят от организации или на которые она может влиять незначительно;
- внутренние, которые появились в результате деятельности самой компании.

Выход из кризиса связан с устранением его причин, а непосредственно процесс планирования этого выхода называется стратегией (антикризисное

стратегическое управление) и тактикой (оперативное планирование) антикризисного управления.

Стратегия антикризисного управления охватывает все изменения в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятия. Компания должна постоянно отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия

2) Проведена комплексная оценка современного состояния российской бизнес-среды, проанализирована структура отрасли бытовой химии и средств для ухода за собой.

Сейчас российская экономика переживает кризис, и большинство населения ощутило на себе его влияние. Главным признаком наступления экономического кризиса является снижение покупательной способности. Более того, в результате кризиса уменьшается роль среднего класса как движущей силы экономического роста.

Нынешний кризис надолго изменит способы, цели и места совершения покупок. В свою очередь, изменения в потребительском поведении станут причиной долгосрочных изменений в розничной торговле и производстве потребительских товаров. Цена по-прежнему останется важным фактором для потребителей, они будут более скептически относиться к маркам, не предлагающим дополнительную выгоду по сравнению с собственными торговыми марками розничных магазинов, а также станут более искушенными в вопросах приобретения товаров со скидкой.

Что касается коммерческих организаций, то многие из них почувствовали наступление кризиса еще в середине 2014 года. Кризис негативно сказывается на их деятельности, однако немало и тех организаций, для которых влияние кризиса было положительным. В ходе исследования среди негативных последствий кризиса были определены: рост цен на закупаемые материалы, снижение спроса и невозможность финансирования новых проектов, а в качестве основного положительного фактора – ценовое преимущество перед конкурентами с более высокой зависимостью от импортируемых товаров и материалов

Таким образом, российский рынок, который на протяжении долгого времени был источником роста для крупнейших производителей потребительских товаров, теперь стал для них проблемой. Мировым производителям потребительских товаров приходится повышать цены на продукты, чтобы сдержать падение и сохранить рост.

3) Проведен анализ стратегических альтернатив антикризисного развития ОАО «Колгейт-Палмолив» и выявлены основные направления совершенствования ее деятельности.

Colgate-Palmolive Co. – крупная многопрофильная компания, осуществляющая свою деятельность в нескольких отраслях бизнеса и разбитая на крупные подразделения, которые, в свою очередь, делятся на отдельные бизнес-единицы. На российском рынке деятельность ОАО «Колгейт-Палмолив» представлена двумя стратегическими бизнес-единицами: Personal&Oral Care и Pet Care, которые, по результатам портфельного анализа, обладают потенциалом прибыльности и должны расти;

Поскольку основная цель стратегии в том, чтобы закрепить и преумножить конкурентное преимущество компании, особенно в условиях нарастающей конкуренции и финансово-экономического кризиса на национальном рынке, очень важно, чтобы фирма сфокусировалась на наиболее эффективных бизнес-стратегиях. По результатам SWOT-анализа и экспертного метода оценок были выявлены следующие стратегические направления максимального конкурентного преимущества в современных условиях – это совершенствование модели взаимодействия ОАО «Колгейт-Палмолив» с ее выходными контрагентами (дистрибьюторы и розничные продавцы). Затем: активное продвижение кормов для домашних животных Hill's и контрактное производство части своей продукции на российском предприятии.

4) Представлены механизмы реализации выявленных антикризисных стратегий и предложены подходы к оценке их эффективности.

Правильно выстроенные отношения с ключевыми посредниками и клиентами компании – залог успешного продвижения товаров любой фирмы. Поэтому вопросу повышения компетентности сотрудников, непосредственно взаимодействующих с ними, придается первостепенное значение. Очень важно, чтобы менеджеры по продажам и развитию дистрибуции ОАО «Колгейт-Палмолив» четко понимал цели и задачи, которые стоят перед компанией в отношении ключевых клиентов в условиях экономического кризиса. Таким образом, для более эффективного управления отношениями с клиентами менеджерам отдела по работе с клиентами было рекомендовано пройти дополнительное профессиональное обучение. Были предложены основные направления обучения менеджеров, а также методики по оценке эффективности данных тренингов.

Одним из успешных сегментов товарного портфеля фирмы ОАО «Колгейт-Палмолив» являются корма для домашних животных Hill's, которые хорошо известны в России и широко представлены от Калининграда до Сахалина.

В работе были предложены два способа, с помощью которых компания может увеличить присутствие на российском рынке кормов для животных: по-

высить компетентность торговых представителей компании и освоить новые каналы коммуникаций с потенциальными покупателями.

Чтобы повысить компетентность торговых представителей, было рекомендовано разработать для них программу обучения, которая включала бы в себя три основных блока: техника продаж, основы здорового питания собак и кошек, а также подробное изучение собственной продукции. Также предложен механизм оценки эффективности данной программы.

В рамках освоения новых каналов коммуникаций с потенциальными клиентами было рекомендовано на регулярной основе проводить тематические мероприятия и встречи, конференции, на которых бы обсуждались актуальные вопросы зообизнеса. Или, к примеру, ежегодные семинары для владельцев и руководителей ветеринарных клиник. А также международные или всероссийские выставки животных под знаком Hill's. На примере ВЕТФОРУМа-2016 была проведена экспертиза реализации проекта и определены критерии эффективности подобных мероприятий.

Так как компания ОАО «Колгейт-Памолив» завозит практически всю продаваемую в России продукцию из за рубежа, для минимизации рисков фирме было предложено разместить заказ на производство части своей продукции на одном из российских заводах, обладающих необходимыми внутренними ресурсами и приближенных к потребителям конечной продукции. В качестве примера было рассмотрено контрактное производство твердого и жидкого на предприятии ОАО «Весна» в Самарской области.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Грант, Р. М. Современный стратегический анализ : учебник / Р.М. Грант. – СПб : Питер, 2008. – 560 с.
- 2) Багиев, Г. Международный маркетинг : учебник / Г.Багиев, Н.Моисеева. – СПб : Питер, 2008. – 688 с.
- 3) Владимирова, Н. М. Межорганизационные взаимодействия в международных стратегиях компаний : автореф. дис. ... канд.экон.наук : 08.00.05 / Владимирова Нина Михайловна. – Москва, 2011. – 25 с.
- 4) Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э.М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
- 5) Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – Москва : Экономистъ, 2006. – 670 с.
- 6) Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экс.пресс-курс / Ф.Котлер. – СПб : Питер, 2006, - 464 с.
- 7) Беляевский, И. К. Экономическое и социальное развитие торговли: статистические характеристики товаров потребительского значения / И.К. Беляевский // Экономика торговли, маркетинг, реклама. – 2011. - №3. – С. 125-145.
- 8) Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора : учеб.пособие / А.Остервальдер. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
- 9) Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран : учебник / М.Портер. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.
- 10) Маленков, Ю.А. О классификации стратегий компаний / Ю.А.Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. – 2006. - №42(173). – С. 25-31.
- 11) Аакер, Д. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспримысленных решений / Д. Аакер. – Москва : Эксмо, 2007. – 464 с.
- 12) Гатин, А.Р. Формирование стратегий международных корпораций в России : дис. ... канд.экон.наук : 08.00.05 / Гатин Алексей Романович. – Пермь, 2006. – 169 с.
- 13) Давар, Н. Производители и ритейлеры: строим отношения заново / Нирадж Давар // Свой Бизнес. – 2013. - №4. - С. 86-93.
- 14) Кочконян, А. А. Международный опыт использования маркетинговых коммуникаций при продвижении бренда на примере зубной пасты «Colgate» / А.А.Кочконян // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. – 2014. - №12(27). – С.19-25.

Приложение А

Портфельный анализ General Electric-McKinsey для ОАО «Колгейт-Палмолив»

Для анализа и оценки показателей привлекательности отраслей и конкурентоспособности ОАО «Колгейт-Палмолив» были привлечены сотрудники красноярского офиса компании. В качестве экспертного метода оценивания был выбран метод мозгового штурма.

Максимальный удельный вес был присвоен параметру – темп роста рынка, минимальный – цикличность рынка (Таблица А.1).

Оценка стратегической бизнес-единицы Personal&Oral Care производилась по каждому их критериев в интервале от 1 до 5.

Максимальная оценка привлекательности отрасли равна 180.

Таблица А.1 – Оценка привлекательности отрасли Personal&Oral Care

Критерии	Вес	СБЕ
Размер рынка	7	5
Темпы роста рынка	8	3
Уровень конкуренции	6	1
Динамика цен	2	2
Уровень культуры потребления товара	3	5
Угрозы отраслевого окружения	4	3
Барьеры входа и выхода	5	3
Цикличность рынка	1	5
ИТОГО:		116

При оценке конкурентоспособности ОАО «Колгейт-Палмолив» максимальный удельный вес был присвоен доле предприятия на рынке, минимальный – уровню загрузки мощностей (Таблица А.2).

Оценка конкурентоспособности компании проводилась по каждому их критериев в диапазоне от 1 до 5.

Максимальная оценка конкурентоспособности - 275.

Таблица А.2 – Оценка конкурентоспособности ОАО «Колгейт-Палмолив» в отрасли Personal&Oral Care

Критерии	Вес	Colgate-Palmolive
Доля предприятия на рынке	10	4
Широта ассортимента	3	5
Эффективность системы маркетинга	8	4
Уровень загрузки мощностей	1	5
Эффективность системы дистрибуции	7	4

Корпоративная культура и профессионализм рабочих	2	5
Обеспеченность ресурсами	6	3
Бренд	9	5
Уровень дифференциации товара	4	5
Качество продукции	5	5
ИТОГО:		238

Аналогичные процедуры были произведены и для оценки привлекательности отрасли Pet Care и конкурентоспособности ОАО «Колгейт-Палмолив» в данной сфере бизнеса (Таблицы А.3 и А.4).

Таблица А.3 – Оценка привлекательности отрасли Pet Care

Критерии	Вес	СБЕ
Размер рынка	7	4
Темпы роста рынка	8	5
Уровень конкуренции	6	5
Динамика цен	2	5
Уровень культуры потребления товара	3	4
Угрозы отраслевого окружения	4	2
Барьеры входа и выхода	5	2
Цикличность рынка	1	5
ИТОГО:		142

Таблица А.4 – Оценка конкурентоспособности ОАО «Колгейт-Палмолив» в отрасли Pet Care

Критерии	Вес	Colgate-Palmolive
Доля предприятия на рынке	10	2
Широта ассортимента	3	2
Эффективность системы маркетинга	8	2
Уровень загрузки мощностей	1	5
Эффективность системы дистрибуции	7	4
Корпоративная культура и профессионализм рабочих	2	5
Обеспеченность ресурсами	6	4
Бренд	9	2
Уровень дифференциации товара	4	4
Качество продукции	5	5
ИТОГО:		168

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бланк полевого аудита

БЛАНК ПОЛЕВОГО АУДИТА. ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ МЕНЕДЖЕРА ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ (КАМ)

№	Критерии оценки	Оценка					
		0	1	2	3	4	5
1	КАМ сформулировал цель визита в т.т по технологии SMART						
2	КАМ соблюдает алгоритм установления контакта с т.т (5Я, "Есть срочные вопросы ко мне?" и т.д.)						
3	КАМ демонстрирует признаки уверенного поведения						
4	КАМ соблюдает правила активного слушания (вербальные-невербальные)						
5	КАМ соблюдает алгоритм выявления потребностей. Воронка вопросов. 4К						
6	КАМ соблюдает методики подчеркивания преимуществ (свойство-выгода-побуждение)						
7	КАМ использует приемы по завершению сделки (активное завершение, "Пробный шар" и т.д.)						
8	КАМ соблюдает правила работы с возражениями						
9	Степень достижения КАМ поставленной цели визита в т.т						
10	Анализ визита и администрирование						
ИТОГО:							

КОММЕНТАРИИ

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Плановые показатели продаж Hill's в III квартале 2016

City	S person	July Plan	Re (Вы- полне- ние)	% вы- полне- ния	August Plan	Re (Вы- полне- ние)	% вы- полне- ния	September Plan	Re (Вы- полне- ние)	% вы- полне- ния	Q3 2015 DSF	Re (Вы- полне- ние)	% вы- полне- ния
<u>Abakan</u>	ФИО	608 512		0%	608 512		0%	612 334		0%	1 829 358		0%
Krasnoyarsk	ФИО	610 054		0%	623 908		0%	631 980		0%	1 865 942		0%
<u>Abakan</u>	ФИО	546 789		0%	521 345		0%	525 341		0%	1 593 475		0%
<u>Kizil</u>	ФИО	513 209		0%	513 376		0%	515 699		0%	1 542 284		0%
Krasnoyarsk	ФИО	1 254 089		0%	1 326 780		0%	1 401 287		0%	3 982 156		0%
Krasnoyarsk	ФИО	708 564		0%	712 408		0%	721 367		0%	2 142 339		0%
<u>Abakan</u>	ФИО	701 254		0%	703 567		0%	710 309		0%	2 115 130		0%
Krasnoyarsk	ФИО	1 509 345		0%	1 536 542		0%	1 555 471		0%	4 601 358		0%
Region	Total	6 451 816		0%	6 546 438		0%	6 673 788		0%	19 672 042		0%

Цены дистрибьютора с НДС			
Сумма продаж Hill's Science Plan			
Июль, 2016			
	Сумма продаж		Бонус 50% - 1205 руб 100% - 2500 руб 110% - 2987 руб 120% - 3214 руб
	ФИО	954670	
	ФИО	70128	
	ФИО	114578	
	ФИО	39087	
	ФИО	24578	
	ФИО	127430	
	ФИО	74668	

